

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Escuela de Estudios de Posgrado - Carrera de Especialización en Economía Social y Desarrollo Local

Estudios de caso sobre iniciativas de desarrollo territorial  
En américa latina

Portal "NIDO" – Núcleo de Inclusión y Desarrollo de Oportunidades- CABA -

Autora: Camila Bello Darrieux



**PORTAL “NIDO” - NUCLEO DE INCLUSIÓN Y DESORROLLO  
DE OPORTUNIDADES-  
– CIUDAD AUTONÓMA DE BUENOS AIRES -**

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado  
Carrera de Especialización en Economía Social y Desarrollo Local

**ESTUDIOS DE CASO SOBRE INICIATIVAS DE DESARROLLO TERRITORIAL  
EN AMÉRICA LATINA**

**PORTAL “NIDO” - NUCLEO DE INCLUSIÓN Y DESORROLLO  
DE OPORTUNIDADES-  
– CIUDAD AUTONÓMA DE BUENOS AIRES -**

Autora: Camila Bello Darrieux  
Tutor: Sergio Pérez Rossi  
2015

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	6
DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE LA INICIATIVA .....	8
<b>Contexto legal y jurídico.....</b>	8
<b>Gestión pública territorial .....</b>	8
<b>Actores institucionales y agentes principales.....</b>	9
<b>Perfil productivo territorial .....</b>	10
<b>Vinculación de las entidades educativas y de capacitación con el sistema productivo local....</b>	10
<b>Elementos de la economía social:.....</b>	11
<b>Grado de vinculación entre los actores y relaciones entre ellos: .....</b>	12
CARACTERÍSTICAS DE LA INICIATIVA.....	13
<b>Visión territorial consensuada y estrategia .....</b>	13
<b>Análisis del proceso .....</b>	13
<b>Gobernanza de la iniciativa D.T. Grado de cooperación público – privada:.....</b>	17
<b>Desafíos y obstáculos que se enfrentaron.....</b>	18
LOGROS E INDICADORES.....	21
<b>Cambios en perspectiva y actitud de los actores .....</b>	21
<b>Indicadores de proceso y de impacto. ....</b>	22
<b>Sostenibilidad temporal de la iniciativa D.T.....</b>	23
FOCO DE ATENCIÓN DE LA INICIATIVA D.T. ....	24
<b>Desarrollo de la gobernanza y del capital social territorial .....</b>	24
<b>Diálogo social e institucional, participación efectiva y activa de los actores y agentes territoriales .....</b>	24
<b>Desarrollo del sistema productivo local .....</b>	25
<b>Marketing territorial.....</b>	25
LECCIONES APRENDIDAS.....	26
TEMAS PARA LA REFLEXIÓN .....	28
BIBLIOGRAFIA.....	35

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la iniciativa de desarrollo territorial “**Portal NIDO - Núcleo de Inclusión y Desarrollo de Oportunidades**”, impulsada por el Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través de la Secretaría de Hábitat e Inclusión (SECHI). Se encuentra ubicado en la comuna n°7, contemplando la villa 1-11-14, los C.H. Rivadavia I, C.H. Rivadavia II, C.H. Illia, la Villa 13 bis y el Barrio Charrúa. Actualmente funciona en un espacio de 100 m<sup>2</sup>, los lunes a viernes de 9hs a 21 hs y los sábados de 9hs a 16 hs.

El Portal NIDO es la primera etapa de un proyecto de gran envergadura: “**Proyecto NIDO**”, el cual tiene como acción principal la construcción de un espacio de 1350 m<sup>2</sup>. El objetivo general de la iniciativa es promover la inclusión social del barrio a través del desarrollo de sus potencialidades, para lograrlo se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Fomentar el desarrollo económico del barrio a partir del apoyo al desarrollo emprendedor y la empleabilidad
- Impulsar el desarrollo cultural incentivando a las agrupaciones artísticas del barrio y generando nuevos proyectos interculturales
- Promover el empoderamiento de cada persona y de la comunidad mediante mecanismos de participación comunitaria
- Construir un espacio de articulación que promueva el trabajo colaborativo para mejorar la calidad de vida de los barrios vulnerables

NIDO fue planificado fundamentalmente en línea con el concepto de *Arquitectura Social*<sup>1</sup>, en el cual la construcción social -antes, durante y después- resulta de mayor importancia que la edificación de un edificio o espacio, haciendo especial énfasis en la participación comunitaria:

*“La SECHI trabaja bajo un nuevo paradigma de intervención: la Gestión Social del Hábitat, que considera a la comunidad como la protagonista de la transformación física y social del territorio. La*

---

<sup>1</sup> *“Todo lo que pasa en un barrio mientras se construye el edificio físico. O mejor: todo lo que ya pasa, sin el Estado, más todo lo que el Estado logra que pase, en una suma de compromisos, de proyectos y de recursos.”, Parque Biblioteca de Medellín: Arquitectura de Intemperie, Arquitectura Social, Jorge Melguizo, Sao Paulo, Brasil, Nov. 2013.*

*SECHI asume la participación ciudadana como un pilar esencial para el desarrollo urbano sostenible, fundamental para la consolidación de una buena gobernanza. Así, se favorece la participación de la ciudadanía en los procesos de planificación e implementación de políticas públicas, diseñando intervenciones que generan vínculos entre el Estado y la comunidad y que fortalecen las instituciones, construyendo espacios de participación, convivencia y concertación colectiva”<sup>2</sup>.*

Consecuentemente, el Portal fue creado, en teoría, como un “laboratorio social”, para, por un lado, testear una serie de programas – de menor escala – diseñados para el Proyecto NIDO y, por el otro, promover la interacción de actores con el fin de concretar redes y alianzas con todos los sectores de la sociedad civil con miras a cumplir el propósito principal del proyecto general.

En el presente trabajo por lo tanto, se procederá a analizar esta iniciativa que en un principio parece ser un ejemplo de manual de desarrollo territorial, ya que consideraría en su planificación los elementos básicos del mismo<sup>3</sup>:

- Movilización y participación de actores locales
- Actitud proactiva del gobierno local
- Existencia de equipos de liderazgo local
- Cooperación público – privada
- Elaboración de una estrategia territorial de desarrollo
- Fomento a los micro-emprendimientos barriales y capacitación de recursos humanos
- Coordinación de programas e instrumentos de fomento
- Institucionalidad para el desarrollo económico local

Lo que se buscará, entonces, es confrontar la planificación inicial y el discurso de innovación social con lo que sucede realmente en la práctica. Para finalmente resaltar las lecciones aprendidas y temas de reflexión sobre una de las primeras iniciativas de este tipo en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

---

<sup>2</sup> Propuesta Proyecto NIDO – Ministerio de Desarrollo Económico – Octubre 2013

<sup>3</sup> “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina – Revista de la Cepal”. Francisco Albuquerque. Abril 2004

## DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE LA INICIATIVA:

### **a. Contexto legal y jurídico - Marco regulatorio:**

El primer punto a analizar es el contexto legal y jurídico en el que se desenvuelve esta iniciativa. Como ley marco se puede mencionar la ley 148 “De Atención prioritaria a la problemática social y habitacional en las Villas y Núcleos habitacionales transitorios”, sancionada en 1998. En su artículo n°3 prevé, entre otros aspectos, un relevamiento integral que describa las condiciones poblacionales de los barrios afectados y el desarrollo de políticas sociales activas e integrales y el equipamiento social, sanitario, educacional y deportivo; así como también garantizar a través de la representación vecinal el adecuado ajuste entre las necesidades de los pobladores y las respuestas conducentes para la satisfacción de las mismas y un adecuado mecanismo de gestión y promoción social.

También se encuentra la ley 403, que aborda específicamente a la Villa 1-11-14, sancionada en el 2000. Si bien el foco de la ley se centra en un Plan Integral de Urbanización, mediante la creación del “Programa de Planeamiento y Gestión Participativo de la Villa 1-11-14”, de alguna manera lo que hace es legitimar y reconocer a la importancia del territorio.

### **b. Gestión pública territorial:**

En la Comuna n°7, el Gobierno de la Ciudad está presente, según un informe realizado por la SECHI a través de nueve escuelas, cinco CeSACs, cinco espacios que ofrecen actividades para niños y adolescentes, una Biblioteca y un Portal Inclusivo. El Gobierno Nacional por su parte cuenta con tres oficinas descentralizadas. Según lo informado por una referente del Ministerio de Desarrollo Social (MDS), todos los espacios se encuentran en buenas condiciones, exceptuando ocasiones que los CeSACs colapsan.

El mismo informe revela que, a nivel de espacio público, la falta de semáforos genera problemas de ordenamiento de tránsito en la Av. Riestra; el estacionamiento es irregular y la ocupación de las veredas por la ampliación de viviendas y por emprendimientos productivos informales dificulta el

paso. Sin embargo hay varios espacios de recreación: ocho plazas y dos espacios públicos utilizados por los vecinos como tales si bien su funcionalidad no es esa.

Por otro lado, desde la perspectiva ambiental, los vecinos manifestaron que: la recolección de basura es insuficiente; faltan contenedores; los cirujas queman y desordenan los deechos; hay mucha contaminación ambiental y presencia de roedores; y que en la Av. Perito Moreno las bocas de registro de AySA se desbordan rápidamente ante precipitaciones.

### **c. Actores institucionales y agentes principales:**

La población en la Comuna N° 7 se estima en 104.886 habitantes y se compone mayoritariamente de argentinos, bolivianos, peruanos y paraguayos.

El barrio está organizado en torno a un Cuerpo de Delegados por manzana, quienes para llevar adelante sus acciones comunitarias conforman las siguientes comisiones:

- Representantes del Cuerpo de Delegados: representan al cuerpo de delegados ante las autoridades pertinentes.
- Asuntos Administrativos: llevan adelante la administración interna.
- Asuntos Vecinales: tratan internamente las distintas temáticas del barrio.
- Junta Electoral: llevan adelante el proceso electoral.

Según el informe anteriormente mencionado de la SECHI, se detectaron diecinueve comedores activos, seis iglesias y ocho organizaciones que trabajan diversas temáticas: capacitación laboral, talleres artísticos, recuperación de personas con problemas de drogadicción, deporte y radio comunitaria.

Un grupo de actores que en el informe de la SECHI no aparece, pero que condiciona el territorio seriamente son los narcotraficantes. Según un informe presentado por La Alameda hay un grupo criminal conformado por mil hombres y cuenta con al menos 300 "soldados" armados con fusiles automáticos FAL y AK47. Esta organización tendría diez laboratorios para la fabricación de cocaína. Gustavo Vera, presidente de La Alameda y legislador porteño, en una entrevista a Infobae TV,

declaró que *"El 90 por ciento de la gente que vive en la villa 1-11-14 es gente humilde y trabajadora que está atemorizada por una banda que se apropió de 15 manzanas y que desde ahí han generado un cuartel general de distribución de cocaína"*.

#### **d. Perfil productivo territorial:**

Con respecto a las actividades económicas de la Comuna 7, se caracteriza principalmente por la informalidad y la variedad. Hay una gran producción en textiles, accesorios y alimentos que se venden en las ferias del barrio, de modo ambulante, en comercios y ferias ubicadas fuera del barrio. Asimismo hay otras actividades como la construcción, el servicio doméstico, emprendimientos ligados a talleres mecánicos, lavaderos de autos y remiserías.

También se destaca la producción textil para festividades regionales y la elaboración de comidas típicas, actividades reconocidas además como un intento de preservar y transmitir las tradiciones de los países de origen.

Según un informe de Socialab sobre la comuna n° 7, a pesar de que muchos plantean como ideal la posibilidad de definir objetivos propios, depender de uno mismo y no tener un jefe a quien rendirle cuentas, paralelamente, perciben a los emprendimientos como una salida de emergencia ante la falta de empleo formal, manteniéndose éste último como un aspiracional de progreso tanto económico como personal.

Las mayores dificultades que afrontan los vecinos en su vida económica, independientemente de la rama de actividad, son: la atomización de la producción y la falta de redes entre los distintos productores a fin de poder competir con quienes tienen una mayor escala de producción, la falta de espacio físico o mala infraestructura, falta de inversión en el barrio, falta de incentivos, nulo o escaso acceso al crédito, problemas de higiene en la producción, altos costos de alquiler, inestabilidad en los tiempos de alquileres por falta de contratos formales y altos costos para vender fuera del barrio lo que se traduce en una demanda muy limitada.

#### **e. Vinculación de las entidades educativas y de capacitación con el sistema productivo local.**

Las capacitaciones han sido uno de los elementos más abordados por las organizaciones de base comunitaria. Entre ellas se pueden destacar:

- Emem 3: Realizan un taller de chocolatería, producción de mermelada, taller de telar, alcohol en gel y elaboración de tortas.
- Coopa: Capacitaciones de diseño gráfico, herrería, mecánica, construcción y electricidad.
- Sol Naciente: Talleres de panadería y panificados
- CPI Pamperito: Taller de Cerámica
- Hogar Cristo: Identifica a la producción de comida y bailes tradicionales como factores de integración.
- Comedor niños felices: Taller de peluquería, de computación y de electricidad
- Iglesia Itatí: Clases de telar

Cabe mencionar que en la mayoría de los casos son talleres prácticos en los que no se enseña a cómo comercializar los productos ni a realizar un emprendimiento con los conocimientos adquiridos.

#### **f. Elementos de la economía social:**

Dentro de la Comuna se encuentran diversas iniciativas de la Economía Social, siendo la más popular el Club de San Lorenzo, hay seis clubes deportivos y dos polideportivos.

También se encuentra la **Cooperativa de Producción y Aprendizaje – CoOPA**, cuyo objetivo principal es proporcionar formación profesional en diferentes especialidades, incorporando la producción al aprendizaje y desarrollando las formas de organización cooperativa como salida laboral. Mediante este proyecto se estimula la capacitación en oficios, la vuelta a la educación formal y la incorporación al mercado laboral.

Por su parte, la **Mutual Cree Ser** brinda actividades gratuitas a la comunidad, tales como folclore, tango, inglés, gimnasia; y asesoramiento jurídico, civil, comercial y penal.

Según Bárbara Beltrán, referente del MDS en la comuna n° 7, existen numerosas cooperativas de trabajo y de comercio, muchas de ellas informales y que en la práctica tampoco operan como tales, ya que algunas tienden a la explotación de sus asociados. En este sentido, es pertinente resaltar, que a pesar del relevamiento que se hizo en la comuna sobre el eje productivo, tanto por parte de la SECHI como de Socialab, no se abordó en profundidad las instituciones de la economía social, dejando afuera una de las formas más populares de organización en los sectores más vulnerables.

**g. Grado de vinculación entre los actores y relaciones entre ellos:**

Con respecto a la vinculación entre los actores del territorio, el informe de la SECHI detalla que se encontraron algunas redes. Si bien algunas organizaciones se auto-referenciaron como parte de una red, en la práctica no se encuentran lo suficientemente consolidadas. Una de ellas es el “Proyecto Adolescente Bajo Flores”, el cual realiza talleres en forma conjunta con CoopA, el Comedor Niños Felices, EMEN N°3, Capilla Itatí, entre otras organizaciones, o la asociación “En defensa de nuestros Derechos”, que engloba bajo su personería jurídica al Comedor Santa Rita, Esperanza y Mis Nietos. Otro ejemplo es la Parroquia Madre del Pueblo, institución que impulsa numerosas iniciativas, proyectos y programas en el barrio.

A nivel gubernamental, cabe destacar que los distintos Ministerios del Gobierno de la Ciudad históricamente han trabajado de forma desarticulada, incluso entre Direcciones Generales de la misma Subsecretaría. Esto genera, por un lado, una duplicación muy grande de recursos, ya que muchas veces se realizan programas muy similares dirigidos a la misma población y, por otro lado, se pierde la posibilidad de realizar sinergia entre los conocimientos específicos de cada área.

## CARACTERÍSTICAS DE LA INICIATIVA D.T.:

### **a. Visión territorial consensuada y estrategia**

La visión del Proyecto NIDO es “ser un espacio de oportunidades y encuentro para el fortalecimiento y desarrollo de la comunidad” y su misión es “promover la inclusión social de los barrios más vulnerables a través del desarrollo de sus potencialidades, impulsando las capacidades de la comunidad”.

Tanto la visión, la misión, como los ejes de trabajo fueron definidos a priori en base a los criterios de la SECHI. Como se verá más adelante en detalle, una vez que estos aspectos fueron delimitados, se procedió a la utilización de mecanismos de participación comunitaria para determinar cómo abordarlos.

Los ejes que se determinaron, fueron los siguientes: Emprendedurismo y empleo, cultura, deporte, participación comunitaria y gestión asociada.

El eje de “Emprendedurismo y Empleo”, por ejemplo, surgió por un déficit de la propia SECHI en el barrio, ya que sólo estaba presente a través de la DG de Inclusión con los programas: Ciudadanía y Convivencia, Deporte Inclusivo, Mujer y hábitat y Cultura Viva Comunitaria. Por su parte, el eje “deporte” surgió a raíz de la cercanía de los Juegos Olímpicos. El nuevo espacio podría servir para capacitar a los operadores de la Villa Olímpica y, a su vez, como lugar de trabajo para que los vecinos de la comuna pudieran producir algunos de los insumos para el acontecimiento.

Según lo conversado con Mariano Mayer, Director General de Emprendedores del GCBA, la premisa básica es implementar en el barrio acciones que den “un salto cualitativo” a lo que históricamente se viene desarrollando en las villas, promoviendo la innovación y la tecnología.

### **b. Análisis del proceso:**

El proyecto surge de la necesidad de realizar un importante equipamiento en las villas de Buenos Aires, una deuda que tiene el Gobierno de la Ciudad desde hace muchos años.

La idea de NIDO específicamente llega a Buenos Aires por Jorge Melguizo, consultor en gestión pública, cultura y convivencia, quien fuera Secretario de Cultura de Medellín cuando se realizaron los Parque Biblioteca, y quien ahora está a cargo de la planificación de la SECHI. El proyecto está inspirado en su experiencia con los Parque Biblioteca y en los Faros de México y las Fábricas de la Cultura de Brasil. Originalmente previa la construcción de un edificio de 5200m<sup>2</sup> y se inauguraría en Octubre del 2014.

El primer paso que realizó el coordinador de NIDO junto con Melguizo fue contactarse con el equipo territorial de la Villa 1-11-14 para que realizaran un **relevamiento general** de la comuna n°7, a efectos de contar con un diagnóstico detallado respecto de dos ejes de trabajo clave y previamente definidos: el cultural y el económico. Para ello se llevaron a cabo entrevistas con una selección de actores relevantes del barrio y se realizó un mapa más completo de los agentes sociales y de la situación en general del territorio. En esta instancia no se contó nada acerca del proyecto, se indagó acerca de las características generales a nivel económico y cultural y cómo se podría ayudar a las organizaciones culturales.

En el eje económico, se centraron sobre todo en las ferias, debido a que muchos de los vecinos viven de la reventa y a que el barrio se caracteriza por la ilegalidad (drogas, talleres clandestinos) y no era conveniente indagar sobre esos temas. Complementariamente, las ONG asociadas realizaron un relevamiento específico sobre las características de los emprendimientos que presenta el barrio y los potenciales emprendedores.

Como resultado de este proceso se realizó un informe de la Comuna n°7 que se entregó a las áreas de Gobierno correspondientes para que pudieran trabajar con él y empezar adaptar sus contenidos. Cabe destacar que, según el coordinador del proyecto, hasta ese entonces había muy poca información sobre la Comuna, primero debido a la falta de interés de la gerencia a cargo y luego a que es un territorio “difícil de caminar”, por lo que ese documento resultó de mucha utilidad. Paralelamente, también fue indispensable realizar negociaciones con los punteros del barrio, quienes pretendían realizar la construcción del espacio para permitirles trabajar en la zona, hecho que resultaba imposible pues se realizaría mediante licitación pública.

Con el panorama más claro, empezó la etapa de **participación comunitaria**. El primer grupo de actores con los que se trabajó fueron los **delegados del barrio**, primero hubo un encuentro meramente informativo de cómo sería el proyecto y luego uno en donde se realizaron dos mesas participativas. Una mesa trabajó sobre el eje productivo, a cargo de la DG de Emprendedores del GCBA y un grupo de ONG; aquí si bien surgieron muchas buenas ideas, la crítica que realiza el mismo coordinador es que el foco estuvo puesto en “cómo” cumplir con los objetivos y ejes previamente definidos. La segunda mesa trabajó el eje cultural, a cargo del Ministerio de Cultura, aquí directamente no se realizaron grandes esfuerzos por lograr entender cuál era la visión de los vecinos acerca de este tema.

El segundo grupo con el que se trabajó fueron los **vecinos del barrio**, se realizaron en total cinco encuentros con el objetivo de analizar qué actividades les gustaría encontrar en NIDO. Si bien en algunas ocasiones tuvieron muy buena convocatoria, la gente respondió bien y surgieron ideas interesantes, al igual que la instancia anterior, el problema fue qué se hizo con esa información.

Luego realizaron **tres festivales** para difundir el proyecto: para el día del niño, arte joven y festival de colectividades. La convocatoria se realizó mediante folletos, se realizaron diversas actividades y había siempre un stand de NIDO con un buzón para recibir ideas. El más exitoso fue el **festival de colectividades**, ya que hubo una gran participación de los vecinos del barrio, todas las bandas que tocaron eran locales y hubo difusión en las radios barriales. La que no logró el éxito esperado fue “arte joven”, que no tuvo mucha convocatoria.

Como tercer etapa se realizó el **diseño de los programas y actividades**. Aquí, como ya se mencionó anteriormente, la premisa inicial era que tuvieran en cuenta las características e intereses del barrio, obtenidos tanto en el relevamiento general como los encuentros comunitarios. Lo que sucedió en la práctica fue que la adaptación de los contenidos fue mínima. Primero por la escasa predisposición de las áreas, que consideraban que ellas eran realmente quienes sabían cómo abordar las problemáticas específicas. Y segundo, porque toda la información correspondiente se entregó a las áreas en marzo del 2014 - la fecha planificada de inauguración era en Octubre del mismo año-, por lo que la posibilidad de adaptación del contenido de los Ministerios se reducía aún más, ya que la mayoría ya tenía sus presupuestos aprobados.

Paralelamente, ya se había iniciado el proceso de licitación, por lo que la siguiente etapa debía ser la construcción del gran edificio. Pero debido a, en palabras del coordinador de NIDO, *“una serie de negligencias, contraposición de intereses y problemas burocráticos”*, la construcción del espacio se atrasó, a punto tal que aún hoy, en Agosto 2015, estarían empezando con una nueva licitación para la construcción de un lugar de 1350m<sup>2</sup> - casi cuatro veces menor que el proyecto original, pero que contempla la construcción de NIDO en otros barrios también-.

Es entonces en este escenario en donde **nace realmente el Portal NIDO**, surge de la necesidad de implementar acciones concretas en el territorio en el corto plazo, luego de la gran movilización que se había generado en el barrio. Si bien se convirtió en una excelente oportunidad para testear cómo se apropiaría el barrio de la iniciativa, originalmente no estuvo planificado como ese “laboratorio Social” que se manifiesta.

Finalmente, en Marzo de 2015 se **inaugura el Portal NIDO**, con un gran evento de por medio, y se empiezan a desarrollar las siguientes actividades:

- Tutorías “terminá la secundaria”
- Apoyo escolar primaria
- Ofimática – Nivel I y II
- Reparación de PCs
- Talleres “tecnoexperiencia 2015” (fotografía y retoque digital, diseño web, stop motion)
- Taller de tejido
- Impresión 3D
- Cine comunitario
- Asesoramiento a emprendedores
- Historietas de animación
- Programas de convivencia (Busca concientizar a los habitantes en aspectos relacionados con valores cívicos)
- Taller de fotografía
- Taller de Programación

Un punto a destacar es que las instancias de participación sólo se dieron al comienzo del proyecto, en la actualidad no hay instancias de re-valoración del contenido. A su vez, los actores locales casi no intervienen en el dictado de los cursos - sólo cuentan con un tallerista proveniente del barrio-.

**c. Gobernanza de la iniciativa D.T. Grado de cooperación público – privada:**

Como principio básico para la sostenibilidad de las intervenciones enuncian que se fomenta la participación de distintos actores de la sociedad civil en la elaboración e implementación del proyecto. El abordaje multi-sectorial se plantea como eje transversal a todos los programas, proyectos y actividades que se realicen en el NIDO. Para ello, como primer punto, se creó el “Programa de OSC”, en donde por convenio trabajan con cuatro organizaciones primarias que están encargadas de crear una red de trabajo que ayude a alcanzar los objetivos de la iniciativa:

- Ashoka: Apuesta por la construcción de un ecosistema para el emprendimiento social que sea profesional y competitivo. Un ecosistema que integre a la ciudadanía y a las instituciones públicas y privadas para liderar la innovación y el cambio social.
- Social Lab: Busca alcanzar una sociedad más equitativa a partir del desarrollo de una nueva economía donde se fomente la creación de modelos de negocios inclusivos con impacto social, diseñados a través de la co-creación y el trabajo en red con los distintos actores de la sociedad. A través de una plataforma de innovación abierta, detectan emprendimientos sociales que tienen como fin contribuir a la superación de la pobreza y mejorar la calidad de vida de las personas.
- Impact Economy: Se encarga de realizar mediciones de impacto, mapear el ecosistema y generar datos a partir de las mismas.
- Enjambre: Su objetivo es el empoderamiento de emprendedores con proyectos de empresas sociales.

En el mismo sentido, se encuentra el “Programa del Sector Privado” y el “Programa de Sector Académico”, que tienen como objetivo involucrar a las empresas e instituciones educativas en el marco del proyecto. Hasta la actualidad han desarrollado acciones concretas con cinco empresas, quienes han realizado algunas donaciones o capacitaciones. Por su parte, el sector académico aún

no se involucrado en el proyecto en gran medida, lo que sí se ha hecho es realizar en una de las escuelas del barrio una capacitación en impresión 3D, a modo de involucrar a los jóvenes en el proyecto.

Complementariamente, se realiza un trabajo de articulación interna entre los siguientes Ministerios del GCBA:

- Desarrollo Económico
- Desarrollo Urbano
- Educación
- Cultura
- Modernización
- Justicia y Seguridad
- Ambiente y Espacio Público
- Hacienda
- Jefatura de Gabinete
- Vicejefatura de Gobierno
- Secretaría de Gestión Comunal y Atención Ciudadana
- Secretaría General/ Sec. De Medios

**d. Desafíos y obstáculos que se enfrentaron.**

El principal obstáculo que presentó el proyecto, según el coordinador de NIDO, es la **articulación de distintas áreas de Gobierno** en un mismo proyecto. Una característica que presenta el GCBA históricamente es la falta de trabajo coordinado entre Ministerios e incluso Direcciones Generales de la misma dependencia. En este caso se sumó el desafío de trabajar con 12 Ministerios, involucrando un total de 31 Direcciones Generales, para lograr una sola grilla de actividades, aspecto que se logró satisfactoriamente.

Un aspecto de las relaciones internas gubernamentales que sí generó limitaciones en el proyecto, son las **internas que existen entre el Ministerio de Desarrollo Social y el Económico**, motivo por el cual el primero no forma parte del proyecto. Si bien el coordinador del proyecto manifestó que *“no trabajamos con ellos porque no hace falta, luego de tres años de existencia de la SECHI ya*

*conocemos bien la problemática de las villas. Nos parece que es más complicado sumar un área más para articular que el beneficio que genera”,* luego de entrevistar a personal de ambos Ministerios se llegó a la conclusión de que se decidió excluirlos del proyecto debido a que tienen lógicas de trabajo distintas e intereses políticos encontrados. Según los entrevistados, esto generó que muchos aspectos que se relevaron en la investigación quedaran fuera del alcance y no se lograra un abordaje integral de la problemática territorial, ya que a la SECHI le excede en su ámbito de competencia.

Paralelamente, otro condicionante son los **plazos del sector público**. En primera instancia, los que atañen a los **“procedimientos presupuestarios”**. El tiempo de aprobación de un presupuesto puede ser muy largo y el dinero se asegura cuando hay definiciones concretas. Por lo tanto, en un proceso de participación comunitaria, en donde hay que tener garantías de que se va a realizar el proyecto –para no generar falsas expectativas- y a la vez ese proyecto estará condicionado por las definiciones de ese proceso, se genera una dinámica bastante compleja. En donde por un lado hay que ir definiendo cuestiones rápido para garantizar el presupuesto, pero por otro lado, respetar los tiempos de la comunidad para que el mecanismo tenga sentido. En este caso a veces las definiciones del barrio llegaban antes de la presentación del presupuesto y otras después. A su vez, se encuentran los **“tiempos de la política”** propiamente dicha, sobre todo en cercanía a las elecciones, las especulaciones con las fechas de inauguración llevaron a acelerar y acortar los tiempos de participación y de adaptación de contenidos, en detrimento de los resultados.

Siguiendo con la línea de exposición, el Ministerio de Desarrollo Económico y el Ministerio de Cultura, presentaron mucha **resistencia a adaptar el contenido** de sus programas en base a la participación de la población, manifestando que ellos son quienes realmente saben sobre cómo trabajar cada una de las problemáticas. Este obstáculo no se pudo superar por completo y, sumado a los puntos anteriores, sobre todo en el eje cultural, la adaptación que realizaron a sus contenidos fue mínima, dejando afuera algunas buenas ideas que surgieron de los vecinos.

A nivel territorio, según una de las personas encargadas del relevamiento general, dificultó el proceso el hecho de que *“son barrios muy difíciles de caminar, hay droga, tiroteos, muertos, hay que saber por dónde caminar, con quién hablar”*, por lo que el equipo de trabajo era muy reducido – sólo aquellas personas que trabajaban todos los días allí -. También tuvieron problemas para

trasladarse por el barrio, ya que es una zona muy grande y el transporte público escaso, por lo que debían moverse en auto y sólo tenían uno.

Otra situación muy compleja que se presentó a la hora de hacer las entrevistas, fue cuando tuvieron que interrogar a los referentes estatales del barrio, tales como directores de escuelas y coordinadores de programas, personas que llevan muchos años en el barrio y lo conocen a la perfección, pero que reciben muy poco presupuesto por parte del Estado. Esto generó un ambiente de mucha tensión, ya que el planteo de fondo era *“Yo no sé qué hacer, pero tengo el dinero y vos sí sabés que hacer - mejor que nadie- y también sos del Estado, pero no tenés los recursos para hacerlo”*. A pesar de las dificultades y la reticencia al proyecto de muchos, finalmente realizaron sus aportes, pero debido al vínculo personal que tenían con quienes realizan las entrevistas – por trabajar a diario en el territorio-.

Otro obstáculo según el coordinador del proyecto fueron las características del territorio con el que trabajan, enumeró entre ellas al narcotráfico, la lógica de los punteros, la falta de sostenibilidad de actividades de los vecinos y que hay otras necesidades insatisfechas.

Por último, un desafío que presentan a diario es la ubicación de las instalaciones: se encuentra en un lugar muy poco estratégico, debido a que los vecinos naturalmente no pasan por esa zona. Al no haber un flujo natural de personas, se deben duplicar los esfuerzos de difusión.

## LOGROS E INDICADORES:

Para desarrollar esta sección no se cuenta con estadísticas ni indicadores oficiales, ya que una de las grandes falencias que presenta la iniciativa es la falta de información sobre los inscriptos en los cursos, su asistencia diaria y evolución. Según lo que se pudo investigar, no es falta de voluntad de quienes lideran NIDO desde la SECHI, al contrario, en varias reuniones de equipo se mencionó innumerables veces la importancia de los indicadores -incluso con un pedido formal desde Jefatura de Gobierno-. El problema que se presenta es que existe una resistencia por parte de muchos trabajadores sociales al registro y a la sistematización de información. Entre sus causas se puede mencionar que, por un lado, históricamente no se ha generado una costumbre de medición y evaluación de impacto en las políticas sociales y por otro, a que quienes trabajan con las poblaciones más vulnerables están inmersos en una emergencia constante, por lo que se les dificulta mucho este tipo de tarea. Los talleristas por su parte, también se niegan a tomar asistencia, alegando que se excede de sus responsabilidades, lo que complica aún más el registro.

Por lo tanto, los datos expuestos a continuación se basan en las entrevistas realizadas al coordinador del proyecto, a una referente territorial del Ministerio de Desarrollo Social y a uno de la SECHI.

### **a. Cambios en perspectiva y actitud de los actores:**

Según el coordinador de NIDO, el principal logro hasta el momento es la apropiación de diversas áreas del GCBA de la totalidad del proyecto y la articulación efectiva en la presentación del contenido programático. En este sentido, también el hecho de que desde el Estado se tenga la intención de realizar un proyecto en base a la participación comunitaria, denota un gran cambio en la perspectiva de cómo abordar la problemática de los sectores más vulnerables; así como también el ofrecer un producto de calidad y contenido programático innovador. Si bien algunas de las áreas que intervienen en la iniciativa se mostraron reticentes a adaptar los contenidos y la articulación tuvo sus complicaciones, son logros que tienen gran valor debido a que son las primeras experiencias en esta modalidad de trabajo y sientan un precedente muy valioso.

Con respecto a la actitud de los actores del territorio, la iniciativa aún no ha logrado ningún cambio relevante. El mayor avance en este sentido, es el aumento de la presencia territorial de la SECHI en el barrio, lo que de a poco va generando mayor pertenencia de los vecinos

**b. Indicadores de proceso y de impacto.**

En el barrio el coordinador encuentra gran entusiasmo y participación por parte de los vecinos. Estima que concurren alrededor de 120 personas en total y que por lo general realizan como mínimo dos actividades. Cuando se le consultó a quienes trabajan en el barrio todos los días, su opinión era distinta. Manifestaron que si bien hay muchas personas inscriptas en las actividades, incluso se pensaba que no había más vacantes, la asistencia es muy baja y hay muchas personas que abandonan los cursos. Los talleres que mayor convocatoria tienen son apoyo escolar y deportes. El déficit que se presenta es que en el centro del barrio no conocen qué es NIDO, hay una falla en la forma de difusión y convocatoria de la iniciativa.

Dentro de las actividades que se realizaron, los festivales comunitarios tuvieron la siguiente convocatoria:

- Festival arte joven: 300 personas
- Día del niño: 500 personas
- Festival colectividades sin fronteras: 1200 personas

Por su parte, a los encuentros de participación comunitaria asistieron la cantidad de personas que se enumeran a continuación:

- 1ra mesa participativa: 46
- 2da mesa: 50
- Encuentro participativo Charrúa: 68
- Encuentro participativo barrio Illia: 4
- Encuentro Barrio Rivadavia: 19
- Encuentro Villa 1-11-14 - Comedor: 14
- Encuentro Villa 1-11-14 – Parroquia: 27

**c. Sostenibilidad temporal de la iniciativa D.T.**

En este caso es una iniciativa impulsada y financiada por el Gobierno de la Ciudad, por lo que no recibe apoyo externo. La continuidad del proyecto en este sentido estaría garantizada por lo menos para los próximos 4 años, debido a la re-lección del PRO en las últimas elecciones.

## FOCO DE ATENCIÓN DE LA INICIATIVA D.T.:

En esta sección se resaltarán los puntos más destacados de la iniciativa, para luego abordarlos en las conclusiones finales.

### **a. Desarrollo de la gobernanza y del capital social territorial**

- Varios actores locales concurren a los encuentros participativos y brindaron su opinión sobre cómo abordar las distintas temáticas, el problema fue que esa información luego no se aprovechó lo suficiente en la práctica para adaptar los contenidos programáticos.
- Las actividades no lograron la convocatoria esperada, hay muchas que tienen personas inscriptas pero no concurren realmente. La que más éxito tiene es apoyo escolar y deporte, pero del resto no hay una real demanda. Además, en el centro del barrio no conocen qué es NIDO.
- Dentro de los festivales que se realizaron, el que más éxito tuvo fue el Festival de Colectividades.

### **b. Diálogo social e institucional, participación efectiva y activa de los actores y agentes territoriales**

- La articulación con las distintas áreas de gobierno se logró satisfactoriamente para **este** proyecto, salvo en el caso del Ministerio de Desarrollo Social, que no forma parte.
- La participación de los actores locales en la planificación de la iniciativa fue muy escasa. Si bien se hizo un relevamiento de muchos agentes, se los utilizó meramente como una fuente de información para encontrar una mejor solución a un problema que se definió previamente, pero no para trabajar de forma conjunta en el lineamiento general del proyecto.
- En la actualidad no hay mecanismos de participación comunitaria, ni procesos para realizar un feedback que posibiliten detectar cómo mejorar el proyecto. El

Portal no está funcionando como el “laboratorio social” que se planteó inicialmente.

#### **c. Desarrollo del sistema productivo local**

- NIDO capacita a los beneficiarios en las habilidades “del futuro”, relacionadas con la tecnología y la innovación, pero no se desarrolló un mecanismo para relacionarlos con el mercado laboral específico.
- No desarrollan en gran medida actividades relacionadas con su contexto y tradiciones. Las organizaciones de la economía social no estuvieron entre los objetivos del relevamiento inicial.

#### **d. Marketing territorial:**

- El marketing es una característica que reviste esta iniciativa, pero sobre todo hacia afuera del barrio. Es considerado un proyecto estratégico del Gobierno, debido, más allá del impacto que puede generar, a que cubriría una falencia del GCBA con respecto a su intervención en las villas, una crítica bastante generalizada al PRO de que no se ocupa de los sectores más vulnerables.
- Hay una página en internet en dónde se publica el contenido y en un futuro los vecinos se podrán inscribir a las actividades mediante esa plataforma.
- Tienen un logo especialmente diseñado, con varios colores para no asociarlo a ningún partido político.
- En varias entrevistas televisivas, varios funcionarios públicos del GCBA, como Rodríguez Larreta, Michetti y Macri han hablado del proyecto como un “centro de innovación”, la posibilidad de “traer el futuro”, “está inspirado en el exitoso caso de Medellín”.

## LECCIONES APRENDIDAS

En esta sección se describirán las lecciones aprendidas por el coordinador del proyecto de NIDO, quien estuvo a cargo de la iniciativa desde el comienzo y a quien se pudo realizar una larga entrevista. Por lo que se considera importante destacar su aprendizaje y, desde la vivencia personal del proyecto, enumerar los aspectos que él considera importante tener en cuenta a la hora de replicar la iniciativa.

El primer punto que resaltó es que para lograr una articulación más efectiva por parte de todas las áreas de gobierno involucradas, es importante generar mecanismos de participación desde el comienzo, de modo que todos estén alineados con la modalidad de trabajo y los objetivos del proyecto. Compartir y consensuar tanto la información como los procesos de trabajo son aspectos clave para lograr los resultados esperados de cada área, sobre todo cuando se busca realizar un proyecto que cambia la lógica de lo que se venía haciendo y requiere cambios de actitud de las partes. No es lo mismo posicionarse frente al Ministerio de Cultura con el discurso de *“con todo este informe, que incluye la opinión de los vecinos, adapta tus contenidos”*, que con el de *“estamos planificando un proyecto en donde la idea es generar una oferta de contenidos en base a las características del barrio, qué te parece? Cómo lo harías? Debatamos. Consensuemos”*. En este sentido, también menciona que se deberían generar compromisos políticos mediante convenios para evitar la volatilidad.

Por otro lado, con respecto al equipo de trabajo, declara que es indispensable que tenga capacidad de decisión, recursos e institucionalización para llevar adelante el proyecto. De lo contrario se dificulta mucho el día a día, se hacen más lentos los procesos si se debe pedir autorización constante para realizar cada paso y no se cuenta con las personas ni los insumos necesarios. De la misma forma, se deberían fortalecer los equipos de trabajo territorial para identificar y generar el entramado social.

Por último, sobre la participación de los actores locales, menciona que no se deben forzar los procesos comunitarios. Por lo general los tiempos del barrio pueden no coincidir con los tiempos tradicionales de gobierno, en donde prima el corto plazo y es necesario ver resultados concretos, pero en estos casos hay adaptarse al barrio para que el proceso tenga sentido. De otra forma, los

esfuerzos y los recursos destinados serán en vano. Lo que propone es promover mayores instancias de participación directa de la comunidad, con objetivos más específicos, en donde se puedan ir mostrando avances reales en el proyecto, tanto para que población objetivo este motivada y lo sostenga en el tiempo, como para que el Gobierno pueda mostrar sus logros.

## TEMAS PARA LA REFLEXIÓN

A modo de conclusión del presente trabajo, en la siguiente sección se desarrollarán una serie de observaciones y sugerencias a las que se llegaron luego de analizar en profundidad la iniciativa NIDO, para ello, se relacionaran estos puntos con los **elementos básicos de las iniciativa DEL** mencionados en la introducción.

El primer punto a destacar, es la **actitud proactiva del gobierno local** para abordar una iniciativa de estas características, ya que esto implica asumir nuevas funciones desde la gestión pública, más allá de los roles tradicionales, con todos los desafíos asociados que ello conlleva. Tal como la SECHI menciona en la propuesta del proyecto, se busca un cambio de paradigma, un involucramiento de todos los actores del territorio en una sociedad que no está acostumbrada a este tipo hacer políticas públicas, así como tampoco el mismo gobierno. Para ello será elemental la mirada crítica que se adopte y los mecanismos que se adopten para poder capitalizar todo el camino recorrido hasta el momento; esta sección podrá servir en este sentido.

Para empezar a profundizar en las reflexiones, un punto interesante es cómo se definió el alcance de proyecto. Se partió de casos muy exitosos de innovación social como lo son los Parque Biblioteca, los Faros y las Fábricas de la Cultura y a partir de allí se definieron los objetivos del proyecto; partiendo de la base de las “carencias” que poseía la SECHI en el territorio y de lo que a priori consideraban hacía falta profundizar. Si bien es una forma sumamente válida analizar lo que se realiza en otras partes de América para inspirarse en cómo realizar un proyecto, cada sociedad tiene una historia y características muy particulares que se deben ser tenidos en cuenta. Por lo que es esencial a la hora de definir el alcance entender primero qué pasa en el territorio y para ello es clave involucrar a todos los actores sociales. Si bien para NIDO se entrevistó a muchos agentes, fue en una instancia posterior, una vez que ya estaban definidas las áreas de trabajo. Los riesgos que aquí se presentan son, por un lado, que la percepción del gobierno sobre las necesidades de barrio puede ser muy distinta a la de los agentes internos y, por otro lado, que se puede definir como objetivo algo que ya está siendo abordado por las organizaciones existentes. De manera que lo que se propone, sería invertir el orden de los pasos realizados: primero entender qué pasa en el territorio, cuáles son sus necesidades y qué capacidad instalada tienen, y luego definir los objetivos; haciendo un especial esfuerzo en la **movilización y participación de los actores locales**.

Complementariamente, se debería tener en cuenta a las organizaciones internas para determinar qué acciones concretas realizar, de modo de trabajar sobre lo existente en la medida de lo posible y no duplicar recursos ni generar un exceso innecesario de capacitaciones. El relevamiento que hizo la SECHI por ejemplo en la Comuna n°7, detectó diecinueve comedores activos, seis iglesias y ocho organizaciones que realizan diversas capacitaciones y no articuló con ellas de ninguna manera. Ello podría implicar desarrollar una actividad completamente nueva o simplemente un anexo a una capacitación ya existente. Por ejemplo se podría brindar un curso complementario de “administración de negocios o cooperativas” a los talleres productivos –que la mayoría no tiene-, ya sea dentro de las mismas organizaciones o en un espacio nuevo del gobierno, eso dependerá de los objetivos del proyecto. Además, de esta forma se podrían aumentar los puntos de difusión de la iniciativa - recordemos que en el centro del barrio no conocen qué es NIDO -, y lograr una mayor llegada a todos los vecinos, debido a que ellos ya están legitimados en el territorio. Otra sugerencia es incorporar al relevamiento inicial a las cooperativas, poder entender cuáles son y qué rol juegan en el territorio, ya que estas son formas muy populares de organización en los sectores bajos y poseen, o deberían poseer, experiencia en los procesos decisorios democráticos, se basan en los principios de igualdad, fraternidad y utilidad común, pudiendo aportar mucho a la iniciativa desde su experiencia. El fin es construir **equipos de liderazgo local** que aseguren la convocatoria y la continuidad de las actividades.

En este sentido, el coordinador de NIDO planteó que sí fue un gran logro la articulación interna a nivel gubernamental. Aunque es cierto que para NIDO en particular lograron consensuar una grilla de actividades entre varios Ministerios, como primer contra-punto se presenta el hecho de lo complejo que fue para los territoriales tener que entrevistar a los referentes estatales, debido a que para este proyecto en particular había mucho presupuesto y para otros programas no, incluso había quiénes no estaban de acuerdo con el lineamiento de la iniciativa. Otro contra-punto que se presenta además, es que el Ministerio de Desarrollo Social no participa, siendo un área que se especializa en las poblaciones más vulnerables históricamente. Esto demuestra que la articulación que presenta el proyecto, incluso a nivel gobierno, aún es incipiente y falta profundizar sobre todo en la **elaboración un estrategia territorial de desarrollo**. Lo realizado hasta el momento es un excelente primer paso, abre camino a una nueva lógica de trabajo en un gobierno donde hay poca comunicación entre áreas, pero es indispensable ir más allá y plantearse objetivos públicos en

común. Si lo que se busca realmente es la innovación social y un cambio de paradigma, se debería poder dejar de lado la competencia interna y la puja política, para velar por soluciones integrales superadoras. Una alternativa muy interesante que se encuentra en Sudáfrica son los “Clúster de Gobierno”, en donde, en base a una temática en particular, por ejemplo “derechos humanos”, se trabaja con todos los ministerios asociados a través de Comités Interministeriales. El objetivo principal es fomentar un enfoque integral de gobierno, de manera de mejorar la planificación, toma de decisiones y las prestaciones de servicios; asegurando una adecuada coordinación de todos los programas gubernamentales a nivel nacional y provincial. Se podría pensar en adaptar el caso de Sudáfrica y trabajar sobre los territorios como eje, reunir en la misma mesa a todas las áreas que allí trabajan y desarrollar un plan de acción en conjunto.

A su vez, cabe destacar de forma positiva, que no sólo se buscó incorporar la visión de los actores más representativos del territorio, sino que también a los vecinos propiamente dicho, aquellos que no representan a ninguna organización o un sector en particular. Con respecto a los mecanismos de participación comunitaria empleados, la observación es que no se utilizaron para ver cuáles eran sus necesidades, si no solamente para aportar ideas sobre temáticas previamente definidas. Claro está que el empleo y la cultura son dos ejes importantes en cualquier territorio, pero las problemáticas asociadas pueden variar mucho de uno a otro e incluso haber otros ejes igual o más importantes para tratar. Por lo que una sugerencia para la replicabilidad del proyecto es abrir el juego a los beneficiarios a una instancia de previa a la definición de objetivos, de modo de identificar las problemáticas más importantes del territorio y luego en una instancia posterior para ver cómo abordarlas.

De todas formas, más allá del tipo de información recabada, cabe recordar que prácticamente tampoco fue empleada para su objetivo inicial –el de la definición de las actividades-; pudiendo ser una de las causas de la poca convocatoria de las mismas, al proponer dinámicas alejadas de la realidad del territorio. Dejando de lado los perjuicios que ocasionan los recursos movilizados sin lograr el resultado buscado, aquí se desprenden dos temas a tener en cuenta a la hora de emplear estos mecanismos en sector público: los tiempos del Estado y la voluntad de los Ministerios asociados para adaptar sus contenidos.

Con respecto a los tiempos del Estado, se debe tener en cuenta que en ocasiones pueden ser muy dispares con respecto a los que son necesarios para este tipo de iniciativa participativa. Para lograr resultados a través de los actores locales, sobre todo en las primeras experiencias, se debe invertir mucho tiempo, se debe considerar que es una dinámica nueva para la mayoría de ellos y que también implica ganar la confianza hacia el Estado, ya que es una forma de vinculación y conlleva un aprendizaje. Esto generalmente va en contraposición de los plazos del gobierno, sobre todo en años próximos a las elecciones en donde las especulaciones sobre las fechas de inauguraciones son la constante y se deben mostrar resultados concretos; a la par que también los procesos presupuestarios vigentes exigen ir realizando definiciones para asignar las partidas presupuestarias. Es necesario entonces un compromiso político que atienda a estas particularidades y respete los plazos de estos mecanismos, ya que además, es fundamental que la gente los reconozca y sienta que quienes están desempeñando cargos públicos apuestan a la participación.

Por otro lado, se presenta la cuestión de la falta de voluntad de los Ministerios asociados para adaptar los contenidos de sus programas. Como se mencionaba en las lecciones aprendidas, el primer paso para superar este obstáculo es incorporarlos en la planificación inicial, de manera de definir claramente las premisas de la iniciativa. A su vez, la reticencia a la adaptación, se relaciona estrechamente con el debate de la planificación desde arriba o desde abajo, con el aparente dilema entre qué debe prevalecer: programas en base a los intereses manifiestos de la comunidad o programas en base a lo que el gobierno considera permitirán generar un mayor impacto por formarlos en las “habilidades del futuro, la innovación y tecnología, lo que el mercado demanda”. Analizando cada opción en particular se podría decir que aquellos que están:

- “asociados a lo que el mercado demanda, a la tecnología”, proponen actividades que en teoría tienen más salida laboral en el presente y en el futuro. Parten de la premisa que hay que darle un salto cualitativo a las capacitaciones que se dan en las zonas más vulnerables y que es preciso velar por acciones disruptivas que permitan incluir a estos sectores en trabajos formales, disminuir la brecha digital. Presentan la contracara que probablemente en el territorio no las conozcan o no entiendan cómo esas actividades los ayudarán y por lo tanto tengan poca convocatoria.

- “asociados a la cultura e intereses del barrio”, indiscutiblemente son los que mayor convocatoria tienen, tal como se puede observar en la cantidad de personas que asistieron al Festival de Colectividades. Se podría pensar que todas las acciones deben apuntar entonces en ese sentido y a las actividades que manifestaron la mayoría de los participantes en las mesas de trabajo, por ejemplo con respecto al empleo: peluquería, cocina, manualidades y electricidad. Pero, son estas capacitaciones las que permitirán realmente generar un cambio sustancial en la vida de los beneficiarios? Aquellas personas que en el fondo buscan un empleo formal, lo lograrán en estos campos?

Las experiencias exitosas enseñan que el dilema de la participación desde arriba o desde abajo puede ser falso. En realidad, ambos polos de la relación son necesarios. La clave está en la forma como se articulan y consiguen un equilibrio que evite la hegemonía de alguno de los dos. Se podría partir por ejemplo de los intereses de los beneficiarios y empoderarlos para que puedan potenciar sus emprendimientos, a la par que se vinculan los contenidos con esas “habilidades del futuro”, de modo de ir generando una adaptación y apropiación de los contenidos. **El fomento de los micro-emprendimientos** que se realiza actualmente es un excelente punto de partida para seguir profundizando este sentido. Incluso, yendo un paso hacia atrás, si se incorporaran realmente los mecanismos de participación en la definición de objetivos y la planificación de las actividades, se podría generar un proceso bilateral, en donde las opiniones no fueran recibidas como “buzón de ideas”, sin posibilidad de debatirlas; si no por el contrario sirvieran como punta pie inicial para desarrollar pros y contras, confrontarlas y llegar a una alternativa superadora e integradora de las dos visiones.

Así mismo, otras cuestiones que habría que tener en cuenta para la definición de las actividades, que actualmente no suceden, son: primero, desarrollar alternativas para vincular la capacitación con la oferta laboral concreta, sobre todo las relacionadas con tecnología, generar algún tipo de bolsa de empleo por ejemplo. Pues la realidad indica que para una persona que vive en una villa es muy difícil poder acceder a esos puestos, lo que puede generar una frustración, al estar capacitados en trabajos que no podrán realizar. Y segundo, es fundamental entender el contexto vulnerable en que viven los beneficiarios. Entender que muchas veces están condicionados por la drogadicción, el alcohol, problemas familiares, alimenticios, de vivienda, psiquiátricos, entre otros, por lo que se necesita un abordaje integral de la problemática. Se recomienda entonces, para

generar un mayor impacto, no sólo brindar una capacitación sobre una habilidad en particular, sino realizar un acompañamiento de la persona considerando esas variables. Volviendo a la necesidad que se mencionaba anteriormente de articular con Ministerios como Desarrollo Social o las instituciones barriales que están preparadas para ello.

En este sentido, un aspecto sumamente positivo, pero que se debe profundizar, es la **cooperación público- privada** que se realiza mediante los programas “sector privado”, “sector académico” y de “OSC”. Actualmente las acciones están apuntados sobre todo hacia organizaciones externas a la comuna n°7, lo que si bien genera un gran valor agregado, por involucrar al gran territorio al que pertenece la comuna – la Ciudad de Buenos Aires – y así abrir el campo de juego a nuevas formas de desarrollo económico, falta generar una mayor participación de las internas. Así, con todos los actores involucrados, lo que se podrá lograr es la **institucionalización de la iniciativa**, mediante el logro de los acuerdos políticos y sociales correspondientes se podrá reducir la incertidumbre sobre los eventuales cambios políticos y así velar por la continuidad de la misma.

Una observación adicional es cómo se difunden los programas. Se detectó, por ejemplo, que el espacio de asesoramiento de emprendimientos se realiza bajo ese mismo nombre, obviando una característica de este tipo de población: muchos no se auto-denominan “emprendedores”, sino que simplemente creen que realizan una actividad comercial o productiva, por lo que al no sentirse representados no van. Un caso similar es el taller “tecnoexperiencia 2015”, donde podría ser difícil entender de qué se trata. Lo que se recomienda entonces, es redefinir la forma de relacionarse con el barrio y cómo difundir el proyecto, pensando siempre en quién es el receptor y buscando generar empatía. El desafío no sólo pasa por el entendimiento del problema si no en saber cómo comunicarse en el mismo lenguaje con la población objetivo.

Un aspecto no menor, es que no existen mecanismos de retroalimentación ni se realiza una medición de impacto sobre lo que se realiza en la actualidad. De esta forma no se permite realizar una evaluación, ni cuantitativa ni cualitativa, de cómo evoluciona la iniciativa; impidiendo saber si es necesario mejorar en algún aspecto y cómo realizarlo. El único indicador que hay en la actualidad es la percepción de quienes llevan adelante el proyecto, siendo datos sumamente subjetivos. Lo que se propone por lo tanto es, por un lado formar mesas de trabajo, que funcionen con un enlace permanente con la comunidad, de modo de monitorear los programas en desarrollo

y recoger las demandas de los vecinos. En Medellín por ejemplo, estas reuniones son mensuales, participan funcionarios del Parque de Bibliotecas y hacen un repaso de cómo es la convivencia en la zona y el estado de la programación en general. Y, por otro, duplicar los esfuerzos para lograr un registro de lo que sucede en el día a día. Una alternativa es capacitar a los operadores en los beneficios de la medición de resultados e incluso analizar algún mecanismo de incentivos para que tengan una motivación doble.

Por último, como conclusión final del presente trabajo, se podría decir que las iniciativas de desarrollo local pueden asumir un papel determinante en la orientación de las políticas públicas y en la transformación de los territorios. El Portal NIDO ha demostrado ser un muy buen primer paso en ese sentido, más allá de todo el camino que falta recorrer, lo realizado hasta el momento permite sacar muchas conclusiones para el futuro de las políticas públicas participativas. Será decisivo la voluntad política de aprender de ello y generar acciones correctivas.

## BIBLIOGRAFIA

- Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Francisco Alburquerque. Revista de la CEPAL. Abril 2004
- Entrevista a Ezequiel Ferrari – Coordinador del proyecto NIDO – GCBA
- Entrevista a Michelle Pennella – Territorial de la SECHI en la Villa 1-11-14 – GCBA
- Entrevista a Barbara Beltrán – Coordinadora de un programa del MDS en la Comuna n°7- GCBA
- Entrevista a Silvina Schiavi – Gerente Operativo SECHI
- Entrevista a Mariano Mayer – Director General de Emprendedores – MDE - GCBA
- Herramientas para hacer efectiva la participación ciudadana. Julio Alexander Parra Maldonado. Noviembre 2009
- <https://laalameda.wordpress.com/2015/03/19/se-presento-el-informe-por-los-laboratorios-narcos/>
- Informe de “Diagnóstico de Innovación Social”. Social Lab. Septiembre 2014.
- La Argentina hoy – Los movimientos sociales. Palomino Hector
- La Inversión Social en los Parques Biblioteca de Medellín - Erinn McNamara . Junio 2013
- Las bibliotecas públicas de Medellín como motor de cambio social y urbano de la ciudad. Luz Estela Peña Gallego. Diciembre 2011
- Ley 148 – Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires
- Melguizo, Sao Paulo, Brasil, Noviembre 2013.
- Página Sudáfrica - <http://www.gov.za/faq/guide-government/what-are-government-clusters-and-which-are-they>
- Parque Biblioteca de Medellín: Arquitectura de Intemperie, Arquitectura Social, Jorge
- Propuesta de planificación comunitaria: “Arquitectura Social de NIDO”. SECHI. 2014
- ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?. Fabio Velasquez y Esperanza Gonzalez. Fundación Corona. 2003
- Resultados sobre los encuentros con vecinos. SECHI. 2014