



FLACSO
ARGENTINA

Maestría en Diseño y Gestión de Programas Sociales

El diseño de las metodologías de
planificación y gestión en las
Asociaciones Civiles.

Discursos y prácticas para la sostenibilidad en el
caso de La Asociación Civil El Arranque, espacio de
encuentro.

Autor: Alejandro Fernández
Director: Alberto Crose
Año 2019

Agradecimientos:

A mi familia, Tete, Lily y Flavio

A mi familia, la que armé en todos estos años

A los y las compañeras de las que aprendí todo y siempre

A Alita, por acompañarme y animarme a transitar este proceso

A las juventudes, que son todo por lo que vale hasta el más duro esfuerzo

A Sofi Osswald

“11 de junio de 1979. Me invitan a hablar en el Congreso de la Iglesia Evangélica, en Nüremberg. Lo hago en la iglesia de Gustav Adolf ante tres mil personas. Digo casi gritando, como un soldado al que le han abierto el vientre con una balloneta: “El servicio informativo de la iglesia evangélica acaba de revelar que la República Federal de Alemania ha vendido durante 1978, en el mundo, armas por la suma 2150 millones de marcos ¡2150 millones!

Y luego Adveniat, Misereor y otras instituciones de beneficencia de las dos iglesias alemanas creen que con 40 millones de marcos pueden ayudar a los pueblos Latinoamericanos. Para esos pueblos sería mucho más útil si las iglesias, tanto la evangélica como la católica, en vez de enviar limosnas gastaran ese dinero en una campaña contra el negocio armamentista e hicieran un llamado a los obrero a resistir y no mancharse las manos con el triste y asesino negocio de la fabricación de armas”.

Bayer, Osvaldo

Exilio.

Índice:

Índice:.....	2
Resumen:	4
1. Introducción	5
a. Propósito de la investigación.	6
b. Aspectos Metodológicos:.....	9
1. Marco Teórico.	14
a. Modelos, discursos y prácticas para la <i>sostenibilidad</i>	14
i. La construcción e intención del enunciado.....	14
ii. La producción de verdad.	14
iii. Discurso y relaciones de poder.	16
b. La Planificación tradicional como discurso. ¿Dónde surge?	18
i. La estructura financiera.	18
ii. Las estrategias condicionantes.	19
iii. Procesos de enseñanza y aprendizaje.....	20
c. Panorama del financiamiento internacional.....	22
i. Contexto General	22
ii. La influencia en Argentina.....	24
iii. La relación con las organizaciones sociales.....	26
iv. Ejemplo de aplicaciones modelo, la Matriz de Marco Lógico. Genealogía y aplicación..	31
d. Las Organizaciones Sociales y las Asociaciones Civiles.	38
i. ¿Qué son las Organizaciones sociales?	38
ii. Las Asociaciones Civiles.....	38
iii. Regulación y formas de gobierno:.....	40
iv. Desde el surgimiento a la actualidad.	45
e. La(s) Juventud(es).....	57
i. Los enunciados de la juventud.....	57
ii. La Situación de Vulnerabilidad Social.....	65
iii. Radiografía de la Juventud.....	66
iv. La <i>Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro</i> y el vínculo con los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social	72
3. Estudio de caso.	74
a. La Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro.....	74
i. Presentación de la organización.	75
ii. Los comienzos. Historia y actividades principales.....	77

iii.	Constitución Formal. Autoridades y funciones.	78
iv.	El Equipo de Gestión y las deconstrucciones conceptuales. Período 2013 – 2016.	78
v.	Nuevos desafíos y crecimiento.....	79
b.	Deconstrucciones conceptuales para la construcción de una planificación alternativa.	85
i.	La deconstrucción frente al sujeto.....	87
ii.	La deconstrucción referentes al uso del espacio.	89
iii.	La deconstrucción referente al uso del tiempo.	90
iv.	La deconstrucción referente a las relaciones de saber y poder.....	93
v.	Deconstrucciones Estratégicas. Conceptualizar la <i>Sostenibilidad</i>	95
c.	Las influencias en los enfoques en la sostenibilidad institucional.	97
d.	Descripción de las representaciones y opiniones en la sostenibilidad institucional.	104
e.	Análisis de los discursos y las representaciones subjetivas del sostenimiento institucional 124	
4.	Conclusiones del trabajo de investigación.	134
5.	Bibliografía:	140

Resumen:

El presente trabajo se propone reflexionar sobre la implementación de las metodologías de gestión y planificación en las *Asociaciones Civiles*, poniendo en relación a los discursos y prácticas que influyen en la decisión de la implementación de las metodologías de gestión y planificación.

Se analiza qué es lo que sucede al respecto de la influencia de los organismos internacionales de financiamiento en la promoción de este tipo de metodologías y como entran en pugna en relación diseño de otras propuestas alternativas, en función de la búsqueda lograr los objetivos financieros para la sostenibilidad institucional, siendo este ejercicio una búsqueda que precisa ser coherente con los objetivos sociopolíticos para los cuales las organizaciones sociales han sido creadas.

Se desarrollará un análisis de las organizaciones sociales desde sus antecedentes hasta la actualidad, desarrollando las categorías que intervienen, como es concepto de juventud y planificación estratégica. Para ello se hace énfasis en las asociaciones vinculadas al trabajo con los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social de la Ciudad de Buenos Aires desde el análisis de la perspectiva del caso de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* durante la gestión de la misma en el período comprendido entre los años 2013 y 2016.

Finalmente se pondrá en consideración las representaciones de las personas que intervinieron en la gestión de la organización para el posterior desarrollo de propuestas de intervención social a partir de la aplicación de metodologías que habiliten la sostenibilidad institucional en este tipo de propuestas.

1. Introducción

En el momento en que las personas se agrupan con el fin de trabajar dentro de las problemáticas sociales comienza a sucederse un complejo entramado de debates sobre las metodologías e intervenciones para trabajar en ellas. Es en el paso desde la idea a la acción donde comienzan a surgir diferentes debates sobre cómo o cuál son las maneras adecuadas para trabajar en una problemática social determinada, donde el entramado de los dispositivos privados son una de las opciones que existen para organizar, encuadrar y efectivizar el trabajo social y político en un territorio determinado. Es en este marco de posibilidades en el que se puede inferir un punto en común que comparten todos los dispositivos de trabajo social y esto es la necesidad de planificar y gestionar para alcanzar los fines sociales y políticos en la problemática social determinada que se ha decidido trabajar.

Todo propósito de intervención en una problemática social precisa de este ejercicio para poder motorizar el trabajo. Pero cada propuesta de intervención se planifica y gestiona de acuerdo a sus particularidades. Cada problemática social responde a cuestiones específicas de sí misma que tenemos que considerar, como así también los dispositivos disponen de características propias que debemos tener en cuenta. Es desde estas intenciones puestas en acción que comenzamos a entrever la complejidad de las cuestiones sociales con las que convivimos y en las que pretendemos actuar.

El desenvolverse en una problemática social propone la necesidad de comprender su complejidad, sus particularidades, entrever cuáles son las posibilidades de resolución y considerar el espacio donde se entrelazan las experiencias de intervención y trabajo. Decidir por dónde, cómo y cuándo trabajar dicha problemática social implica comprender qué enfoques y cuáles *metodologías de gestión y planificación* se disponen para organizar el trabajo. El decidir operar sobre la realidad desde una forma organizada y activa, de manera privada y no pública, demanda el reconocer las formas organizativas que la sociedad civil dispone, tanto desde su historia como en la actualidad. Cada forma de organización social que hace frente a una problemática responde a su historia y a un sentido particular, que les es propio y que es el fin por el cual fue creada.

En esta investigación se propone analizar las formas de organización social existentes para trabajar en las problemáticas sociales, haciendo énfasis en la particularidad de las *Asociaciones Civiles* y su rol en la actualidad, a la vez que se dispone de problematizar la genealogía de las *metodologías de gestión y planificación* que existen para la organización su trabajo, e intentar establecer que pautas concretas se deben considerar para trabajar la coherencia en la gestión de estos dispositivos

sociales, si consideramos que la razón de su creación ha sido trabajar siempre hacia el fin socio político que se proponen en creación. Esta introducción nos sirve para ingresar al trabajo de esta investigación y del porqué de su propósito.

a. Propósito de la investigación.

Una de las consecuencias del estallido económico, social y político de la Argentina que se desarrolló luego de la implementación del neoliberalismo agresivo en la década del '90, fue el del desarrollo de numerosas agrupaciones, movimientos e instituciones con fines sociales para la contención de la situación de quiebre social, político y económico que se vivía luego de las revueltas de los días 18 y 19 de diciembre del 2001.

Cada una de estas organizaciones jugaron un rol clave en aquella época pero que, a pesar de los años de crecimiento económico y recuperación del Estado de Bienestar que devino luego de la crisis, no fue suficiente para reparar el déficit democrático y erradicar la desigualdad social ya instalada. Por esta razón varias de estas organizaciones sociales continuaron trabajando a lo largo de los años subsiguientes. Al no poder recuperar su capacidad de intermediar y articular los intereses de la sociedad que, como en épocas anteriores, lo centralizaban los partidos políticos, quedó instalada una crisis de representación que les quitó protagonismo en el desarrollo democrático y en el encausamiento de los amplios sectores de las luchas en las problemáticas sociales.

“Hoy encaran las críticas y las exigencias de una sociedad civil que no encuentra en ellos un canal adecuado para participar en los asuntos de interés público y político. En este panorama la sociedad civil, a través del ejercicio de la ciudadanía, crecientemente ha aumentado su participación desde sus propias OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil); en un proceso de “ciudadanización de la política” cuya legitimidad para incidir, demandar, proponer, incluir temas emergentes e involucrarse en los asuntos públicos radica directamente en el ejercicio de la ciudadanía” (Matus, 2013).

Es desde esta perspectiva que esta investigación se propone enfocar su análisis en las organizaciones sociales, haciendo énfasis en una de las formas de intervención que fue desarrollando mayor protagonismo, vitalidad e interacción en la sociedad durante este último período, y que las conocemos bajo la denominación de *Asociaciones Civiles*. Como se verá con mayor profundidad en el desarrollo de esta investigación, este tipo de asociaciones logró, lo que se

podría resumir, como la institucionalización en la unión de las personas de la sociedad civil con el fin de mitigar las problemáticas sociales con las que conviven.

“Su acción orientada al ejercicio de la ciudadanía constituye a los ciudadanos en sujetos de las decisiones que los afectan, restableciendo los sentidos de la política. Las OSC han contribuido a evitar la creciente “privatización de la política” y han instalado nuevos temas en la agenda política, tales como: el medio ambiente o las reivindicaciones de género”.
(Matus, 2013).

El conjunto de organizaciones sociales que nacieron en el calor de la crisis devinieron en instituciones formales que lograron establecerse como referentes de una problemática puntual, en un territorio dado y bajo un marco jurídico, administrativo y legal necesario para su reconocimiento. Dentro de este entramado organizativo social es que surge la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*. Una organización que nace como consecuencia del contexto de pobreza extrema del año 2001 y que comienza su trabajo con personas que aportaban su tiempo de manera voluntaria. Con los años y la continuidad en el territorio y la población con la que trabaja, supo institucionalizarse formalmente en el año 2009, desarrollando así su trabajo en el ámbito de las problemáticas sociales de los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social en la Ciudad de Buenos Aires.

Las *Asociaciones Civiles* se incorporan en los territorios y poblaciones con fuerte vitalidad, situándose como importantes referentes en las especificidades de la problemática en las que trabajan. Esto sucedió con la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* que con el tiempo se convirtió en una organización referente en las problemáticas de los y las jóvenes de la zona. En este sentido, su devenir institucional le generó el acceso a recursos financieros que le permitieron continuar y ampliar su radio y dimensión de trabajo. El resultado devino con el desafío de superarse y sostenerse institucionalmente.

Este caso particular se ubica entre la gran cantidad de proyectos que devinieron de la crisis del año 2001 y que se encontraron con un panorama semejante o parecido. No es el fin de esta investigación continuar analizando el rol de las organizaciones sociales en general, sino que el foco de está puesto en el preciso momento en el que, una vez formalizadas institucionalmente, las *Asociaciones Civiles* se encontraron ante un nuevo problema y desafío: la necesidad de profesionalizarse para alcanzar sus objetivos, haciendo eje en la importancia de que la *planificación* y la *gestión* tienen para su sostenibilidad.

Es aquí donde notamos que en las *Asociaciones Civiles* surge el interrogante respecto a decidir cuáles serán las estrategias de *planificación y gestión* que propician la *sostenibilidad* en el trabajo de la problemática social en la que se han insertado. Esta investigación parte desde la búsqueda de indagar y poner en manifiesto cuáles son las tensiones que se generan en el decidir sobre las estrategias más adecuadas para la *gestión y planificación* de la *sostenibilidad institucional*, haciendo énfasis en si dicha decisión estratégica es o no coherente con los objetivos socio políticos que se ha propuesto (lo que puede traducirse también como el fin institucional por el cual se crean las organizaciones sociales). Sobre el desarrollo de metodologías de *gestión y planificación* para la *sostenibilidad institucional* pre existentes, esta investigación propone preguntarse si estas *metodologías tradicionales* son coherente con los fines y objetivos para lo cual una *Asociación Civil* es creada, qué sucede en su orientación respecto de la *racionalidad financiera*, cuál su vinculación con las *estructuras estructurantes*, porqué y cómo se genera la distribución y aceptación general de su uso desde los discursos que los sostienen y si su utilización es a fin a la *sostenibilidad institucional*, para luego poder reflexionar cuáles son las alternativas que se proponen superar estas propuestas tradicionales de orden científico y como las mismas operan evitando la aplicación de dichas alternativas.

La mayoría de las veces sucede que las organizaciones no pueden continuar o repetir la experiencia de un proyecto específico en el que trabaja. En otras oportunidades, ni siquiera las mismas asociaciones subsisten. Para entender porque sucede esto nos es necesario pensar y analizar desde la experiencia del caso de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* realizando una lectura más profunda de los instrumentos de *planificación y gestión* que operan día a día para permitirnos analizar el rol de cada uno y una de las personas que gestionan este tipo de *Asociaciones Civiles*.

Cada gobierno de una organización tiene su propia visión sobre la sostenibilidad que debe darse institucionalmente. Es en su devenir (y crecimiento) que la incorporación de más personas para la gestión puede generar coincidencias o tensiones respecto de las propuestas y estrategias para lograr el fin social. Cuando una asociación de personas que voluntariamente ha desarrollado un trabajo en la problemática social se desafía hacia la *sostenibilidad institucional*, se encuentra ante las dificultades en la profesionalización de su trabajo, y lo que con ello respecta, el desarrollo de propuestas, alternativas, ideas y estrategias que se demandan para lograrlo. Es por esto que nos es importante considerar todos estos aspectos al momento de reflexionar sobre el trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil y que pretendemos desandar en el desarrollo de este trabajo.

b. Aspectos Metodológicos:

Esta investigación pretende ahondar en los problemas que se suceden entre las dimensiones socio-políticas y financieras cuando se precisa determinar quienes deciden y cuál es la metodología a seguir en la *gestión y planificación* para el *sostenimiento institucional*.

Se sustenta en que se percibe una fuerte adherencia que tienen las metodologías de *gestión y planificación* conocidas como *tradicionales* en la aplicación de estrategias para el *sostenimiento*. Para analizar la incorporación y afianzamiento de estas metodologías se busca ahondar en el rol de los discursos que se han establecido desde los organismos internacionales de financiamiento. Profundizando, se analiza cómo la utilización de sus metodologías implica la incorporación *conocimientos técnicos*, para las prácticas *eficientes*, orientadas hacia la *racionalidad financiera*, como consecuencia del condicionamiento que se produce por el uso de estos recursos. Estas prácticas conlleva a estrategias de *sostenibilidad institucional* sin coherencia entre las dimensiones socio políticas y las dimensiones financieras que componen a una *Asociación Civil*, lo que propicia un desplazamiento de sus fines institucionales.

Consideramos que las organizaciones sociales no pueden excluirse en llevar un eje coherente entre sus dimensiones socio políticas ya que orientan al porqué de su creación y necesidad. Como tampoco en sus dimensiones financieras (en la administración y gestión de fondos y recursos). La dimensión organizacional en relación al equipo de trabajo, la organización y la toma de decisiones. Y la dimensión afectiva y emocional que implica el trabajo en la sensibilidad y subjetividad de los y las personas con las que y para que trabaja. Comprendiendo aquí un determinante fundamental de resaltar, el del *vínculo* de confianza entre las personas que trabajan en los *Equipos de Gestión* con los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social, que es de suma vitalidad e importancia para lograr los fines sociales y políticos que se plantea como institución, haciendo atención en la afectividad de los propios sujetos que trabajan en la organización para lograrlo.

Por lo tanto, se plantea la pregunta en si la elección de metodologías de *gestión y planificación tradicionales* responden a una cuestión de enfoque promovido por los discursos construidos desde los organismos de financiamiento internacional; si dicha elección es o no coherente con el objetivo socio-político que la misma organización se propone; y si la elección de las metodologías tradicionales resuelven la *sostenibilidad institucional* a largo plazo.

De este modo, el objetivo de esta investigación es el de ***contribuir en la reflexión de la utilización de las metodologías de planificación y gestión en relación con el proceso de sostenimiento***

institucional de las Asociaciones Civiles vinculadas al trabajo con jóvenes en situación de vulnerabilidad social de la Ciudad de Buenos Aires, desde el punto de vista del caso de la Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro.

Para ello, los objetivos específicos a desarrollar se sustentan en: *Analizar la influencia del enfoque de los organismos internacionales de financiamiento en la utilización de las metodologías de gestión y planificación tradicional en la Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro; Desarrollar las deconstrucciones de las metodologías de gestión y planificación tradicional desde las representaciones subjetivas de quienes gestionan la Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro; Analizar las diferencias de enfoque entre las metodologías tradicionales y las metodologías alternativas en relación a la implementación de estrategias para el sostenimiento institucional, de acuerdo con los objetivos socio políticos de la Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro; Y, finalmente, detallar y analizar los discursos y representaciones subjetivas sobre las limitaciones y consecuencias en la utilización de metodologías tradicionales para el sostenimiento institucional.*

El desarrollo de esta investigación se realiza bajo la **hipótesis** de que los organismos internacionales de financiamiento promueven discursos metodológicos de racionalidad financiera que en la práctica son incoherentes con los fines socio político de las *Asociaciones Civiles*. La implementación de estas metodologías se visualiza en las decisiones respecto al diseño de estrategias para el *sostenimiento institucional*. Estas estrategias promueven el uso de *metodologías de gestión y planificación tradicionales* que provienen de ámbitos descontextualizados con los territorios y sujetos en las que trabajan las *Asociaciones Civiles*. El resultado de esto es una fuerte tensión entre los objetivos socio-políticos y los objetivos financieros de las asociaciones, traduciéndose en un desplazamiento de sus fines institucionales. Lo que significa, en otras palabras, la imposibilidad de sustentar y sostener su trabajo social y, por lo tanto, su continuidad institucional.

Las *Asociaciones Civiles* suelen ampararse en ciertos modelos de gestión con la intención de poder comprobar el uso eficiente de los recursos financieros que obtienen mediante distintas formas de convocatoria. Estas estrategias de gestión han fortalecido los enunciados que promueven los organismos internacionales en sus enfoques sobre la racionalidad financiera como método de sostenimiento institucional. Al naturalizar estas prácticas, las *Asociaciones Civiles* se alinean en la implementación de metodologías tradicionales que estén alineadas con los condicionamientos de los organismos de financiamiento. El resultado de ello es la complicación (o imposibilidad) en la capacidad de construcción de alternativas de *sostenibilidad* que faciliten la autonomía institucional

hacia los fines políticos y sociales por lo que estas organizaciones fueron creadas, generando que la dependencia hacia los organismos de financiamiento sea cada vez más difícil de saltar.

Para indagar en los objetivos propuestos por esta investigación, la **estrategia metodológica** seleccionada es del tipo **cualitativa**. Este propósito se lleva a cabo a partir del análisis del caso de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, organización social vinculada al trabajo de los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social en la Ciudad de Buenos Aires en los últimos casi 20 años. Para ello, específicamente, se propone describir las características de la *Asociación Civil*, su composición organizativa, su dimensión social y política, financiera, organizacional y afectiva. La investigación se apoya en datos que evidencian la correlación existente entre la aplicación de los enunciados de *proyectos por objetivos*¹ como *metodología para la gestión y planificación*, puesta en relación con la dificultad para continuar con los objetivos sociales y políticos por lo que la asociación ha desarrollado su fin institucional. La elección de una metodología cualitativa se justifica en que ésta permite analizar e interpretar los significados y las representaciones que las prácticas y los fenómenos sociales tienen para los sujetos involucrados, y se orienta a:

“Encontrar significado a todo un cúmulo de materiales informativos procedentes de fuentes diversas. Como informaciones contenidas en los documentos producidos por los grupos o instituciones, reflejando sus actividades, los modos de organización adoptados, la estructura de relaciones, etc.” (Rodríguez Gómez, 1996).

En este sentido se considera que la metodología se ajusta al objetivo de reconocer y comprender la influencia de los enfoques metodológicos tradicionales en la planificación y gestión para el diseño de estrategias que priorizan la racionalidad financiera por sobre los fines socio políticos, y las consecuencias que esto tiene en la *sostenibilidad institucional* de las *Asociaciones Civiles*.

“La cuestión central a resolver es cómo captar el contenido ideológico inscripto en las orientaciones políticas de los actores” (Sautu, 2005).

Para el desarrollo de esta investigación se utilizan técnicas de recopilación de datos que buscan comprender la realidad desde el punto de vista del modelo teórico planteado: la documentación bibliográfica y la entrevista en profundidad.

El trabajar con la documentación bibliográfica permite recurrir a fuentes documentales para la recolección de datos, se analizando aquellas publicaciones vinculadas con la promoción de las metodologías tradicionales. Se propone que, mediante la *descripción objetiva, sistemática (...) del*

¹ ¿???

contenido manifiesto de las comunicaciones, (Berelson, 1952) nos permitirá *extraer, examinar y comparar los núcleos temáticos* (Sautu, 2005) contenidos en dichos documentos.

La dimensión histórica del problema a tratarse es un elemento clave para explicar la situación actual de las metodologías de planificación y gestión en las organizaciones sociales. Desde este punto de vista, la implementación y uso de ciertas metodologías institucionales son resultados en el tiempo del reflejo de la influencia de los organismos de financiamientos sobre ellas. Partiendo desde esta consideración, los documentos elaborados por los organismos de financiamiento y sus propuestas, son un material de primera prueba sobre los que podemos reconstruir los discursos atravesados en este tipo de organizaciones.

Asimismo, se utiliza como segunda técnica la entrevista en profundidad, ya que es una de las tres técnicas principales para obtener información que permita construir un plano de la realidad, que complementa la observación y la documentación (Schwartz, Howard y Jacobs, Jerry, 1984). La entrevista busca reconstruir la realidad desde la percepción de las personas entrevistadas, de manera de utilizar la información pertinente para la investigación. El tipo de entrevistas que se aplica es el de una *entrevista estandarizada no programada*, que nos permite referirse y dialogar sobre una serie de preguntas preestablecidas.

La recolección de datos se lleva a cabo mediante el análisis de los discursos del equipo que coordina la *Asociación Civil* y que permita obtener una visión respecto de las situaciones institucionales que llevaron a la organización a reducir su impacto social y territorial. Estas entrevistas tendrán dimensiones relacionados con los objetivos planteados en esta investigación. Se tiene en consideración el incluir a todas las personas que compusieron el *Equipo de Gestión*, a la vez de especificar su formación académica que lleva a trabajar en este tipo de espacios, la experiencia profesional en otros trabajos dentro de las problemáticas sociales, edad y otros condicionantes respecto de la experiencia en la materia, con el fin de determinar un perfil socio-profesional respecto de las personas que trabajan en este tipo de ámbitos.

La elección de las personas entrevistadas está comprendida por aquellas personas que realizaron actividades de coordinación, planificación y gestión durante el período 2013 y 2016. Dicho recorte se establece a partir de demostrar los puntos de desarrollo, crecimiento y problematización de la continuidad que plantea esta investigación.

Uno de los sesgos que puede presentar la utilización de estas técnicas se encuentra en la posibilidad de que los documentos presenten sesgos con que se han elaborado por parte de la organización social. La dificultad de corroborar estos datos y afirmaciones fuera de la experiencia de las personas

que compusieron el equipo de coordinación y gestión es una las debilidades de la técnica de recopilación de la documentación. También es necesario considerar los límites de las entrevistas en profundidad, en el que el tiempo de las mismas pueden ser una dificultad para recuperar el total de la información que se pretende. La entrevista reconstruye la realidad desde la percepción de las personas que responden respecto de los temas referidos, siendo que cada entrevistado/a puede no representar la opinión grupal.

1. Marco Teórico.

a. Modelos, discursos y prácticas para la *sostenibilidad*.

i. La construcción e intención del enunciado.

Esta investigación tiene el desafío de utilizar los lenguajes filosóficos que se nos proponen para el análisis, con el fin de hacerle uso en la observación sobre una dinámica particular: las alternativas de planificación y gestión para las juventudes en situación de vulnerabilidad social de la Ciudad de Buenos Aires; a partir del análisis de un dispositivo específico: el de las organizaciones sociales, y las asociaciones civiles en particular; materializándose en un caso puntual, el de la coordinación en la gestión de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*.

La propuesta de análisis de esta experiencia no se orienta a demostrar cuan efectiva es una *verdad* a partir de un caso particular, o cuál es *la verdad* respecto a los modelos para las organizaciones sociales. Sino que, al contrario, el desafío que se propone consiste en cuestionar las verdades que se promueven desde los discursos de planificación tradicional, y cómo estos atraviesan las decisiones en la gestión y planificación de una asociación civil. Para ello, este texto transita un camino deconstructivo con foco en el análisis de las premisas que se yuxtaponen o contradicen en el ámbito tradicional de las organizaciones de las problemáticas sociales. Así, se tiene en cuenta a todas las dimensiones de análisis que se requiere problematizar: los y las sujetos para los que se trabaja como fin institucional (en un contexto particular), el enfoque que se apropia el equipo de trabajo para este tipo de acompañamientos, la conformación de este equipo de trabajo, los modos de organización que se generan como técnica de distribución de roles, tareas y actividades, la distribución de la decisión, cuáles recursos precisa, cómo se obtienen, de qué manera se gestionan y cuáles son las nociones afectivas necesarias y vitales para llevar adelante este tipo de trabajos. Se pretende que el cauce de esta desconstrucción pueda acercar un debate respecto a la gestión de las organizaciones sociales, cuestionando algunas de sus *verdades*, como ejercicio que motive el desarrollo de nuevas propuestas que diversifiquen los modos de gestión y planificación institucional. Esto quiere decir, el desarrollar posibilidades de gestión que sean coherentes en la dimensión socio-políticas, financiera, afectivas, organizacionales y financieras de una organización con fines sociales.

ii. La producción de verdad.

Para investigar las consecuencias de los discursos tradicionales en las prácticas de gestión y planificación de las organizaciones sociales es necesario establecer que es lo que comprendemos

como discursos y prácticas. Para esto nos centramos en Michel Foucault, cuando en *El orden del discurso* (Foucault, M. 1992) el autor plantea que en toda sociedad la producción del discurso está controlada, seleccionada y redistribuida por procedimientos que buscan dominar el acontecimiento aleatorio. Este control se desarrolla a través de tres grupos de procedimientos de exclusión: lo prohibido, la oposición razón y locura y la oposición entre lo verdadero y lo falso, que se comprende como la voluntad de verdad. Todos apoyados en un soporte y una distribución institucional a partir de los procedimientos de control: el principio del comentario, la noción de autor y las disciplinas.

“El discurso, lejos de ser ese elemento transparente o neutro (...) fuese más bien uno de esos lugares en que se ejercen, de manera privilegiada, algunos de sus más terribles poderes. Por más que en apariencia el discurso sea poca cosa, las prohibiciones que recaen sobre él revelan muy pronto, rápidamente, su vinculación con el deseo y con el poder. Y esto no tiene nada de extraño, pues el discurso – el psicoanálisis nos lo ha mostrado – no es simplemente lo que manifiesta (o encubre) el deseo; es también el objeto de deseo; pues – la historia no deja enseñárnoslo – el discurso no es simplemente aquello que traduce las luchas o los sistemas de dominación, sino aquello por lo que, y por medio de lo cual se lucha, aquel poder del que quiere uno adueñarse” (Foucault, M. 1992).

Por lo que si uno se sitúa en la escala de comprender cuál es la voluntad que ha atravesado a nuestra historia desde la construcción de los discursos es cuando se llega a cristalizar a un sistema histórico e institucionalmente coactivo de exclusión.

“Todo discurso remite a una compleja construcción histórico social que, así como involucra a sus hablantes, a su vez los trasciende. Remite a una red de ámbitos distintos que conforman un espacio de exterioridad, en cuya trama el hombre necesariamente se sitúa, asumiendo posiciones subjetivas cualitativamente diferentes” (Emmanuele, 1996).

Los mismos discursos son los que ejercen el control de los procedimientos que juegan, en calidad de principios de clasificación, de ordenación y de distribución. Los conocemos en nuestro sistema de cultura, como los textos religiosos y jurídicos, como también en los textos *científicos*. Y es en la ciencia donde confluye junto con otro principio de control, *el autor como agrupador del discurso*, como unidad y origen de sus significaciones, como foco de su coherencia, en donde su atribución se vuelve indispensable. El autor es quien da al inquietante lenguaje sus unidades, sus nudos de coherencia y su inserción en lo real.

“No se está en la verdad más que obedeciendo a las reglas de una “policía” discursiva que se debe reactivar en cada uno de sus discursos. La disciplina es un principio de control de la

producción del discurso. La disciplina es un principio de control de la producción del discurso. Ella fija sus límites por el juego de una identidad que tiene la forma de una reactualización permanente de las reglas” (Foucault, M. 1992).

iii. Discurso y relaciones de poder.

“El Poder más que reprimir produce realidad, y más que biologizar, más que abstraer, ocultar, produce verdad” (Deleuze, 1987).

Deleuze determina al *poder* como un agenciamiento que presiona tanto como una máquina que no sólo se aplica a una materia visible en general, como el taller, la escuela o el hospital, sino que en general *atraviesa a todas las funciones enunciable, los discursos y, en ellos, el poder produce enunciados de verdad*. Desde estos enunciados, el poder se ocupa de gestionar la vida. Reduce multiplicidades, e impone conducta por distribución en el espacio, por el orden y seriación del tiempo. Es el panoptisimo pero desde la imposición de una conducta a toda multiplicidad humana.

De esta forma se generan las *relaciones de poder* en el que se intenta que el *otro* en el que se le ejerza la fuerza de poder se sostenga como sujeto de acción y disposición al campo de respuestas, reacciones, efectos y posibles intervenciones que se le determina. El ejercicio es *generar acciones posibles que se inscriban en el comportamiento de los sujetos*. Así Foucault nos acerca la noción de la *conducta* como ayuda para comprender la *especificidad de las relaciones de poder*. El poder conduce, lo que es llevar a los otros, coercitivamente o no, a una o unas posibilidades, dirigiendo sus conductas dentro de las probabilidades deseadas. Gobernar, pero no en el sentido estatal o estructural y político, sino que *gobernar* como acción singular de gobierno en el sentido de estructurar posibilidades en el campo de acción de los otros.

“Lo que define una relación de poder es que es un modo de acción que no actúa de manera directa e inmediata sobre los otros, sino que actúa sobre sus acciones: una acción sobre la acción sobre acciones eventuales o actuales, presentes o futuras” (Foucault, M. 1990).

El poder que analizamos en esta investigación es el que se pone en juego en las relaciones entre individuos o entre grupos. En este sentido, es importante entender la línea de Deleuze cuando nos orienta a percibir que las relaciones de poder se implantan en las singularidades más minúsculas, en relaciones tales como las discusiones cotidianas de amigos y amigas, familiares, o, como se busca delimitar en este caso, en las relaciones en los equipos de trabajo en las Organizaciones de la Sociedad Civil. No es posible considerar una sociedad sin relaciones de poder. En tal caso, sería una

abstracción, según Foucault. Sin embargo, que una sociedad no pueda no tener relaciones de poder no significa que las que existen y operan sean necesarias, o tolerables. La existencia de las relaciones de poder no implica una fatalidad, pero nos propone analizarlas para ponerlas en cuestión:

“El análisis, la elaboración, el cuestionamiento de las relaciones de poder (...) es una tarea políticamente incesante, y que ésta es la tarea política inherente a toda la existencia social”
(Deleuze, 1987).

Como se menciona, el poder construye *verdad, produce realidad*, por esta razón no es localizable en un espacio o punto preciso. Sino que es difuso, por lo que no precisa de una exterioridad imponente. Según Deleuze, en las relaciones de poder no hay una súper estructura legible, sino que se presenta como *productor inmanente*, como una continuidad sin centralización, sin posibilidad de diferenciar una totalidad aparte del espacio serial. El poder es *operatorio* como sentido de relación. Por esta razón se convierte en una tarea *políticamente incesante* ya que el poder, en esta modernidad, no se le asigna un espacio o lugar de privilegio como origen del poder, no hay una localización específica del mismo.

“Las sociedades modernas pueden definirse como sociedades “disciplinarias”; pero la disciplina no puede identificarse como una institución ni como un aparato, precisamente porque es un tipo de poder, una tecnología que atraviesa todo de aparatos y de instituciones a fin de prolongarlos, hacer que converjan, hacer que se manifiesten de una nueva manera”.
(Deleuze, 1987).

No existe ninguna subjetividad previa al poder que pueda ser libre de este, o neutral. No existe ser que sea inmune a las acciones del poder, al contrario, los sujetos somos constituidos por el poder ya que hay estructuras previas que disponen de nosotros sin posibilidad de escindirla. En su localización el poder sería el Estado en su aparato como *una multiplicidad de engranajes* que constituye una *microfísica del poder*, pero del que ya no es posible en las sociedades avanzadas, modernas y complejas.

“Entender al poder hacia las disposiciones, maniobras, tácticas, técnicas, funcionamientos (...) se ejerce más que se posee, no es el privilegio adquirido o conservado de la clase dominante, sino el efecto de conjunto de sus posiciones estratégicas (...) carece de homogeneidad, pero se define por las singularidades, los puntos singulares por los que pasa” (Deleuze, 1987).

No existe apropiación de algo o alguien en su manipulación y efecto, no es una propiedad. Deleuze nos orienta en demarcar en la teoría de Foucault, más específicamente en su célebre *Vigilar y Castigar*, como el poder que no es tanto propiedad de una clase que lo conquista, ni de una institución que la aplica (si bien sigue sucediéndose así en la actualidad), sino que es poder de modo de estrategia en el que se aplica. En las instituciones que conocemos ya hay poder, no son apolíticas, son dispositivos de poder. El poder más eficiente es el que no se ve, se presenta invisible y naturalizándose, normalizándose en las estructuras que habitamos y en los discursos que portamos.

“Se ejerce sobre las cosas y proporciona la capacidad de modificarla utilizarlas consumirlas o destruirlas. Por otra parte lo que caracteriza el poder que estamos analizando es que pone en juego relaciones entre individuos o entre grupos.” (Foucault, M. 1990).

b. La Planificación tradicional como discurso. ¿Dónde surge?

Por entonces, el ámbito de la gestión y la planificación de las organizaciones sociales son espacios que también debemos analizar como *tarea políticamente incesante*, ya que en ellos se configuran diferentes relaciones de poder entre los individuos y grupos de trabajo. Atravesados por los discursos y apoyados en disciplinas que se imparten desde los soportes institucionales, se configura el uso de técnicas tradicionales de gestión que terminan gobernando las singularidades cotidianas de las organizaciones sociales.

En la deconstrucción de estos discursos es importante clarificar cuáles son estos soportes institucionales, de dónde provienen y cómo se imponen. En ello ubicamos a los organismos internacionales de financiamiento como las entidades que construyen la realidad para la aplicación de técnicas y metodologías de gestión y planificación tradicionales en las *Asociaciones Civiles*, a partir la capacitación y formación de sus cuadros dirigentes.

i. La estructura financiera.

De acuerdo con la historia, podemos determinar a los organismos internacionales como *estructuras estructurantes en la producción de verdad*. Estos se establecieron como propuesta para reconstruir el orden económico y mundial posterior a la Segunda Guerra Mundial. Se los reconoce como los *Acuerdos de Bretton Woods* y estuvo compuesto por la representación de 44 países que crearon una serie de instituciones internacionales con el fin de impedir un caos monetario en el mundo,

como sucedió entre la Primera y la Segunda guerra. La operación de la convertibilidad multilateral de las principales monedas del mundo fue el punto de inicio que preparó y estimuló la internacionalización de las finanzas. Lo se traduce como los sedimentos para la implementación de un modelo económico neoliberal y global. En este proceso surgieron las reconocidas agencias conocidas como Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

ii. Las estrategias condicionantes.

En el análisis de las entidades internacionales podemos comprender la capacidad de disciplinamiento que poseen. María Alejandra Corbalán, en *El Banco Mundial, intervención y disciplinamiento*, nos propone tomar la clasificación de Bourdieu de *estructura estructurante* para apelar a la homología del comportamiento del Estado sobre el colectivo social desde su capacidad de instituir principios de división y clasificación. Con esta misma clasificación nos propone realizar la transferencia de esta idea en los organismos multilaterales de financiación, como el FMI y el BM. A medida que estos agentes se han constituido como otro instrumento de regulación de las economías de los Estados, se ha hecho extensiva su capacidad de *estructura estructurante*, impartiendo principios que aparentan o son asociados con la *coherencia y sistematización*. La asociación de estos productores de verdad (*principios de visión y clasificación* según la autora) permite que se configuren como verdaderos sistemas simbólicos visibles en la implementación de sus políticas de financiamiento. La aplicación de ajustes estructurales como condicionalidades para otorgar sus recursos son constitutivos en sus principios de acción y regulación de las políticas económicas y financieras de los Estados en los que intervienen.

Sosteniéndose en estas condicionalidades los organismos operan con su violencia simbólica. En el establecimiento de procesos de control generan la persuasión y presión suficiente para ejercer su capacidad coercitiva. Desde la década del '80 que estas estrategias de *vinculación* como *principio disciplinador* de carácter corporativo han generado procesos de dominación directa en los estados latinoamericanos. Esta capacidad de gobierno simbólico propone la autodisciplina a partir de la formación y enseñanza en la aplicación de recursos técnicos, los *discursos científicos*, que se proponen como componentes mecánicos de alta adaptación y aparente autonomía. La tecnología procedimental que condiciona estos componentes mecánicos se aproximan al disciplinamiento. Las transformaciones administrativas organizativas y procedimentales en la gestión de procedimientos en la Argentina a fines del siglo pasado fueron el resultado de la intervención de estos organismos de financiamiento (Corbalán, 2003). Entidades como el FMI y BM implementaron estas estrategias sustentadas en mecanismos de alto poder simbólico de dominación. Estos principios de visión y

clasificación configuran discursos que no se implementan mecánicamente y a la fuerza, sino presuponen intereses a lo que están dispuestos a invertir esfuerzos para aplicarlos.

“Esta sumisión a un orden social se concreta a partir de estructuras estructurantes que se sitúan en el orden de las creencias, lo que las distingue el plano de la conciencia, en la medida en que la sumisión a un orden establecido es el producto del acuerdo entre las estructuras cognitivas que la historia colectiva e individual ha inscripto en los cuerpos y en las estructuras objetivas del mundo al cual se aplica” (Bourdieu y Wacquant, 1995, citado en Corbalán, 2003).

iii. Procesos de enseñanza y aprendizaje.

Así vemos que el proceso de legitimación de estos *discursos de producción de verdad* ya no son actos de conciencia, sino que tienen un acuerdo inmediato entre las estructuras incorporadas, de venidas inconscientes, y las estructuras objetivas. Es de ahí que se percibe la capacidad de los medios empleados por estos organismos internacionales para habilitar la incorporación de estas prácticas de gestión desde la yuxtaposición de estructuras cognitivas en la conducta. Estos procesos de realidad y de visión que se imponen en la conducta se desarrollan mediante procesos de enseñanza y aprendizaje en lo que, citando a Michael Foucault, poseen un efecto disciplinador diferente: *el otro lugar en el cual vemos aparecer esta nueva tecnología disciplinar es la educación* (Foucault, M. 1991).

La capacidad de enseñanza de los organismos de financiación portó un valor simbólico alto por percibirse como una sabiduría técnica cuya eficacia se sustentaba fuertemente en la especialización. Y que era posible de adquirir a través de la formación académica específica y Universitaria, como también de la experiencia y la práctica adquirida de la participación en programas, proyectos y acciones que se implementaban con el financiamiento de estos organismos multilaterales. La generación de esta matriz formativa, con un saber especializado y técnico, facilitó la existencia de *marcos comunes de conocimiento* y organizó las conductas de las asociaciones civiles con financiamiento de este tipo a adscribir a los procesos de visión, a las ideas y las conductas que proponían de los organismos multilaterales de financiamiento. De esta forma podemos decir que se generaba un liderazgo a partir de portar el *expertise*, y de ser valorado al experto/a como un importante eslabón de homologación de estos principios de visión. Antonio Gramsci señala que el monopolio intelectual de la clase dirigente otorga a estos un rol importante en el control

ideológico siendo un medio clave para disminuir la capacidad de fuerza y protagonismo de la sociedad política.

“Para organizar el Estado, para organizar el comercio, la clase dominante desarrolló un tipo particular de intelectual. La industria introdujo un nuevo tipo de intelectual: el cuadro técnico, o especialista de la ciencia aplicada” (Gramsci, A. en Portelli, A., 1989).

En el criterio construido por las pautas del consenso de Washington podemos encontrar gran parte de las propuestas de estos organismos multilaterales. En la Argentina se gestó a partir de estrategias que se iniciaron en el comienzo del gobierno de Raúl Alfonsín, cuando los organismos financieros se acercaron a este nuevo gobierno democrático. Es en esta etapa donde se incidió fuertemente en la asistencia técnica, identificada y garantizada con la adecuada transferencia tecnológica. La recepción, absorción y transferencia de aspectos asociados a la educación y la concepción de los procesos de enseñanza y aprendizaje se asentaron pasivamente. Se recibieron desde una postura al aprendiz, en una simetría en la que se pondera más a quien brinda el conocimiento, que a quién lo recibe. Existió así una especial transformación en los perfiles y las prácticas de los agentes sociales y políticos a partir de los ejes principales de la asistencia técnica, en el que destacamos el siguiente objetivo:

“Fortalecer los mecanismos de planificación, programación y presupuesto de manera de aumentar la eficacia y control a la inversión del sector público en un marco de desarrollo”. (PNUD, 1992).

Las estrategias para emprender este camino se concretaron a través de (Corbalán, 2003):

- La racionalización y recambio de agentes públicos.
- La implementación de consultas a término, que significó la incorporación de sujetos portadores de un *saber nuevo* y en consonancia con los patrones internacionales.
- El asesoramiento técnico ofrecido por los organismos internacionales de financiamiento como proceso de enseñanza a través de acompañamientos de capacitación en el hecho, que a la vez ejercía de control y monitoreo. La instancia evaluativa como principal estrategia de enseñanza.
- Aprendizaje y estrategias en los ciclos de un proyecto donde se atraviesan diferentes instancias. Identificar necesidades, diagnóstico, preparación con incorporación de nuevos saberes impartidos desde la asistencia técnica y financiera, informes, metas y evaluación que de incumplirse posibilita la no autorización de nuevos financiamientos. Es válido aclarar que quien evalúa es el organismo financiero.

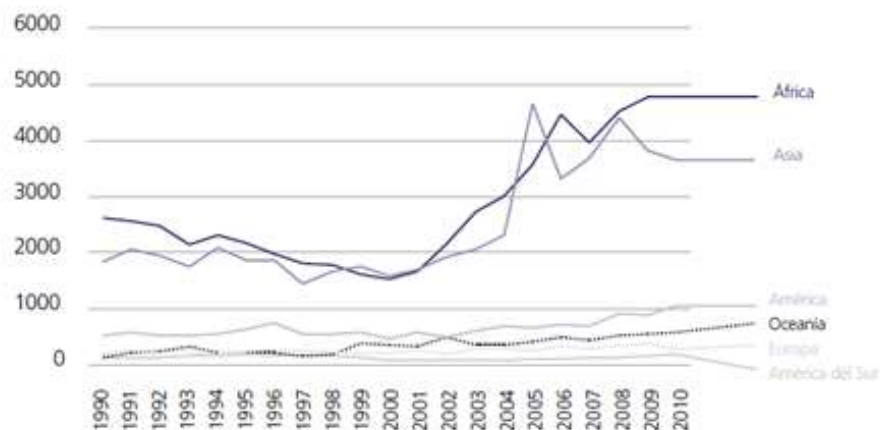
c. Panorama del financiamiento internacional

i. Contexto General

Desde el comienzo de este siglo la agenda de la cooperación internacional se ve influida por los hechos del atentado del 11 de septiembre en los Estados Unidos, junto con los cambios de criterio que surge a partir de la Agenda de París, donde se establece una relación entre donantes y receptores de superación de las condicionalidades (estructurantes) en concepto de Cooperación Internacional.

Ello implica evaluar la eficacia en la relación donante-gobierno, dejando fuera a las relaciones con las organizaciones sociales, limitando su participación en el diseño e implementación y las posibilidades de modificar las visiones del desarrollo que sostienen las políticas estatales. Otro cambio de criterio que afecta puntualmente a Latinoamérica es el uso de la renta media de los países de la región como clasificación de selección para la recepción de financiamientos para el desarrollo. Criterio del Banco Mundial que propone la distribución de recursos a países de renta baja, tomando como indicador para el análisis del desarrollo al PBI per cápita. Por esta razón es que los países latinoamericanos disminuyeron la percepción de los recursos de cooperación en los últimos años (UNSAM, 2009). Vemos a continuación un gráfico que nos indica el destino de los flujos de cooperación para el desarrollo entre los años 1990 y 2010 a modo de situarnos visualmente en el cambio, la disparidad y la variación en la distribución de este tipo de recursos financieros:

Distribución de los recursos financieros:



Fuente OCDE

De esta forma Latinoamérica se encuentra en una paradoja por sus niveles de desigualdad aún en etapas de crecimiento económico y sus déficits democráticos e institucionales. Los grados de desigualdad que caracteriza a las democracias liberales latinoamericanas influyen directamente en la participación social, promoviendo déficits democráticos en la estructura institucional.

‘Los partidos políticos han perdido su capacidad de articular interese e intermediar con la sociedad, son cuestionados por distintas razones: desvinculación de la sociedad, crisis de representación, obtención de la mayoría electoral sobre la base del cálculo o acomodo a las exigencias del sistema (...) hoy encaran las críticas y las exigencias de una sociedad civil que no encuentra en ellos un canal adecuado para participar en los asuntos de interés público y político. En este panorama la sociedad civil, a través del ejercicio de la ciudadanía, crecientemente ha aumentado su participación desde sus propias organizaciones sociales: en un proceso de ciudadanía de la política cuya legitimidad parece incidir, demandar, proponer incluir temas emergentes e involucrarse en los asuntos públicos radica directamente del ejercicio de la ciudadanía’. (Matus, 2013).

Es así que analizando el informe de Verónica Matus (Matus 2013) se percibe que el sistema de cooperación es una modalidad de relaciones internacionales asimétricas, donde los organismos de financiamiento cristalizan un escenario de recursos discursivos en los que la cooperación es:

“Cuando los actores ajustan su comportamiento a las preferencias - actuales o anticipadas- de los otros, a través de un proceso de coordinación de políticas” (Keohane, 2003).

Un modo de imposición de un discurso elaborado desde el Consenso de Washington (1990), en el que los recursos de cooperación para el desarrollo se dirigen hacia las competencias institucionales y la mejora de las capacidades de administración. Acuerdos sobre *la efectividad de la ayuda* promueven tareas orientadas a la rendición de cuentas para la transparencia y la calidad, lo que se traduce como la aplicación de criterios *racionalidad financiera*. La necesidad de transparencia es hacia los grupos de interés, conocidos como *stakeholders*, para la obtención de recursos. Esto implica un cumplimiento de exigencias y condiciones en las organizaciones del trabajo respecto al financiamiento, la gestión y la administración (Matus, 2013).

‘El informe 2008 de ‘Reality of Aid (ROA)’ de ALC señala que las relaciones en el marco de la ayuda no han cambiado sustantivamente. La ayuda continúa siendo una fuente de poder usada por los donantes para limitar los sistemas democráticos nacionales o la emergencia de estos en países de desarrollo receptores de la ayuda. A pesar de los compromisos en sentido contrario, los donantes continúan imponiendo de manera indirecta o directa

condicionalidades del tipo político a través de su ayuda, las cuales son profundamente incompatible con el principio de la apropiación democrática y local (...) Desde la perspectiva regional se requieren cambios en la cooperación: en la arquitectura financiera internacional, ampliando la noción de 'Ayuda Oficial al Desarrollo' como un 'bien público global', a una visión que reconozca que preserva los bienes públicos sustantivos para la democracia y la realización de los derechos de los pueblos, y a la vez, volver a centrar el debate sobre la eficacia de la 'Ayuda Oficial al Desarrollo', post declaración de París (...) en un marco de derecho que incluya el Derecho al Desarrollo, pues la eficacia de la ruda es un problema es la realización de los derechos de las personas. En este panorama la demanda de las ONG latinoamericanas trasciende la 'agenda la efectividad' e interpela la cooperación para volver a poner el desarrollo y la democracia como tema central. Las organizaciones demandan estructuras multilaterales equitativas cuyo foco sea la eficacia el desarrollo, abarcando los conceptos de solidaridad y asociación y que el tema de la ayuda no el único foco. Es un debate de carácter político, que excede sólo el tema los recursos para plantear el tema de la distribución de estos, y ello supone una institucionalidad pública capaz de asumir responsabilidades tanto a nivel global como en cada país'. (Matus, 2013).

ii. La influencia en Argentina

En Argentina ubicamos a organizaciones y redes como la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) como una de las entidades portadoras del *expertise* de la aplicación de los métodos que proponen los organismos internacionales de financiamiento en las organizaciones sociales del país (RACI, 2014). Esta red de organizaciones de referencia en el financiamiento internacional utiliza el concepto de Cooperación Internacional bajo la categoría de *Ayuda Oficial al Desarrollo* (AOD), que:

“Comprende los desembolsos de préstamos en condiciones concesionarias (netos de reembolsos del principal) y las donaciones otorgadas por organismos oficiales de los miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), por instituciones multilaterales (...) a fin de promover el desarrollo y bienestar económico en los países y territorio”.

(RACI 2014).

Tomando de referencia los datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo, la región latinoamericana recibe un promedio del 10% de los recursos de financiamiento internacional, en comparación con los otros continentes del mundo. Estos recursos se distribuyen mayormente en la

Región Andina, Brasil y luego los países del Cono Sur, Argentina, Uruguay, Chile y Paraguay. Los países emisores de estos recursos financieros provienen de Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, Francia y Japón.

Los criterios para la recepción de estos recursos se sustentan en la clasificación que realiza el Comité de Asistencia para el Desarrollo por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) a partir del nivel de renta del potencial receptor o de la relación entre el Ingreso Nacional Bruto valorado en dólares estadounidenses, dividido por la cantidad de ciudadano. Los datos de este cálculo provienen de la información que producen los países que forman parte del comité y por los Organismos Multilaterales como el Banco Mundial (BM) y el FMI.

La AOD direccionada hacia Argentina en el período 2002-2012 un aproximado que supera un poco los 1.200 millones de dólares, con un pico aproximado de recepción de recursos de 180 millones de dólares en el año 2012. Es importante para esta investigación destacar que los orígenes de los fondos provienen de Alemania aportando, por ejemplo, casi 22 millones de dólares de los 180 recibidos en el año 2012, seguido por Estados Unidos, Francia, Japón y el Reino Unido (RACI, 2012). Las formas de Cooperación Internacional se concentran mayormente en:

<u>Cooperación Financiera:</u>	<u>Cooperación Técnica, Científica y Administrativa:</u>
Refiere a toda transferencia concedida para la financiación de actividades orientadas al desarrollo del país receptor, que se canaliza bajo la forma recursos financieros transferidos desde los países donantes o beneficiarios.	Consiste en la transferencia y aplicación de la experiencia y el conocimiento a la búsqueda de soluciones adaptadas a los países menos desarrollados, a través de la ejecución conjunta de medidas, estrategias y proyectos.

En lo referido cuáles son las temáticas en las que más intervienen, observamos que el foco está puesto en la *Educación*, continuado por *Fortalecimiento de la Sociedad Civil* y *Cultura*. En cuanto al apoyo orientado al *Fortalecimiento de la sociedad Civil* (vinculado al voluntariado corporativo de empresas privadas y la ayuda comunitaria) se consta que, en el año 2012, formaba parte de la agenda del 29% de los donantes relevados, en los años subsiguientes el crecimiento es notable, ocupando un promedio del 63% de las donaciones. En cuanto a las problemáticas con las que

colaboran el mayor foco está puesto en Infancia y Jóvenes, con una importante presencia de *Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad Social*.

En lo referido a los diferentes tipos de modalidades de intervención a los que se destinaron recursos, se destaca la recepción del 83,6% en la orientación de los fondos para el *Desarrollo de Proyectos*. Cabe destacar que la cooperación internacional declaró que en un 86% de los proyectos finalizados se les realizó algún tipo de evaluación de resultado en la utilización de los recursos. Complementado, en paralelo, con el desarrollo de monitoreo como herramienta para el análisis *durante* la aplicación de proyectos.

iii. La relación con las organizaciones sociales.

La cooperación internacional en Argentina está organizada y distribuida por una serie de organizaciones y fundaciones sociales que se han posicionado en la recepción de estos recursos y que son las que mayormente componen a la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI). En este conjunto de organizaciones tiene como objetivo la promoción del *conocimiento técnico* para la implementación de *metodologías de planificación y gestión* que se orientan hacia las demandas y condiciones de los organismos de financiamiento, con el motivo de aumentar la probabilidad de acceso a los recursos financieros que se distribuyen. La traducción de esta estrategia consta en el diseño encuentros, talleres, conferencias y manuales técnicos para la distribución de estas metodologías, operando directamente sobre las organizaciones sociales. Esto permite, como se analiza en la primera parte, la posibilidad de establecer *marcos comunes de conocimiento*, lo que quiere decir, la promoción de un *expertise* necesario como *condicionamiento* para el acceso a los recursos de financiamiento.

Entre estas organizaciones promotoras se reconocen los trabajos de organizaciones como HelpArgentina o CIVICUS, consideradas como ejemplos más específicos y que mejor sintetiza esta cuestión, y como organizaciones impulsoras del desarrollo de las redes de acceso a la cooperación.

Help Argentina

Organización sin fines de lucro que tiene como misión fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) argentina a través de la movilización de donantes y voluntarios, según indica su misión, y es uno de los componentes prioritarios y promotores de la RACI. Esta organización estuvo dirigida por las mismas personas que desde el año 2013 promueven la

Civil Society Innovation Initiative (CSII) ² en alianza con la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)³.

CIVICUS

Alianza global de organizaciones de la sociedad civil que se propone fortalecer la acción ciudadana y la sociedad civil. Su trabajo consiste en fortalecer la acción ciudadana y la sociedad civil hacia una sociedad “*más justa, inclusiva y sostenible*”⁴. En los que uno de los tres objetivos estratégicos más importante que desarrolla consiste en “*Potenciar una sociedad civil más responsable, eficaz e innovador*”, que se traduce en un empoderamiento para la arquitectura institucional a partir de compartir estrategias y tecnologías para la exploración de modelos operativos y financieros que destinen recursos a la promoción y la rendición de cuentas. También la coordinan las mismas personas que desde el 2011 coordinan Help Argentina, y la AGNA (Affinity Group of National Associations) en representación de Latinoamérica, como así también la dirección de Desarrollo Institucional de la delegación Argentina de Transparencia Internacional.

RACI [Red Argentina para la Cooperación Internacional]

Red de organizaciones sociales orientada a la Cooperación Internacional con el fin de incidir en los ámbitos de las agencias de este tipo de organismos financieros. Se autodenomina como una organización que no solo se trata de recursos financieros, sino que también abarca cuestiones referidas a la capacidad técnica, administrativa y tecnológica, el asesoramiento y los recursos humanos (Correa, 2012).

Desde el 2004 la conforman organizaciones como Asociación Conciencia, Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA), Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI), Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Fundación Cambio Democrático, Fundación Compromiso, Fundación Cruzada Patagónica, Fundación Desarrollar Argentina, Fundación Huésped, Fundación Poder Ciudadano, Fundación Sustentabilidad, Educación, Solidaridad (SES),

² <https://www.civicus.org/index.php/who-we-are/civicus-board>

³ <http://raci.org.ar/?team=guillermo-correa-2>

⁴ <https://www.civicus.org/index.php/es/quienes-somos/acerca-de-civicus>

Fundación Vida Silvestre Argentina, HelpArgentina y Malba – Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires).

Esta base de organizaciones de promoción de la cooperación internacional está vinculada a las siguientes instituciones, por mencionar algunas:

Organismos y agencias	Embajadas	Fundaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). • Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) • Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). • Banco Interamericano para el Desarrollo (BID). • Banco Mundial en Argentina. • Delegación de la Comisión Europea. • ONUMUJERES. • Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 	<ul style="list-style-type: none"> • Embajada de Canadá • Embajada Británica • Embajada de Australia • Embajada de Bélgica • Embajada de Dinamarca • Embajada de España • Embajada de Finlandia • Embajada de Francia • Embajada de Irlanda • Embajada de Italia • Embajada de la República Federal de Alemania • Embajada de los Estados Unidos de América • Embajada de Nueva Zelanda • Embajada de Suecia • Embajada de Suiza • Embajada Real de los Países Bajos • Real Embajada de Noruega 	<ul style="list-style-type: none"> • Ashoka • Ashoka Changemakers • Brazil Foundation • Fundación AVINA • Fundación Carolina • Fundación Ford • InterAmerican Foundation (IAF)

El propósito de esta red ha sido la de generar un *espacio para el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los donantes*, en complemento con la distribución de *recomendaciones y buenas prácticas* a partir de las siguientes publicaciones:

<p>Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional - RACI</p>
<p>Este manual es, según declara la misma publicación, una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil en que busca desarrollarlas desde las buenas prácticas en el proceso de búsqueda de fondos de las organizaciones. Financiado por la Embajada de Finlandia en Buenos Aires, la publicación se desarrolló junto con representantes de embajadas, fundaciones internacionales y organismos multilaterales. Esto derivó en los primeros talleres de capacitación en conceptos clave y el ejercicio de aplicación a un fondo internacional. Los contenidos de los talleres buscaban colaborar, de manera directa, en la mejora de las capacidades de financiamiento en el uso eficiente las personas y recursos técnicos que disponen, fortaleciendo las oportunidades de apoyo disponibles en el mercado de la Cooperación Internacional.</p>
<p>Directorio de Cooperación Internacional - RACI</p>
<p>También financiado por la embajada de Finlandia en Argentina, y orientado también a las organizaciones sociales, su objetivo se orientaba a dónde buscar la ayuda internacional de acuerdo a los objetivos de la organización social. Se define a sí mismo como un mapeo en el dinamismo de opciones y fuentes de financiamiento de la Cooperación Internacional. Este manual responde al fenómeno de que América Latina no se encuentra en los principales destinos de la Cooperación Internacional ya que no era prioridad al no ser una zona en riesgo al ser una zona de <i>renta media</i> (de acuerdo a al parámetro de mediciones de producción del riqueza – PBI – que utilizan). Dicha publicación sistematiza las fuentes de ayuda internacional.</p>
<p>Estudio comparativo de inversión social local y cooperación internacional en la Argentina - RACI</p>
<p>Estudio realizado por el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) y la RACI. Analiza el comportamiento de la inversión privada, entendida como el aporte de Empresas y Fundaciones que realizan donaciones en Argentina en comparaciones con lo que aporta la Cooperación Internacional. Su fin es perfilar y orientar en los criterios de selección en el aporte de recursos por parte del sector privado. Para ello tiene en cuenta el Marco Institucional de las organizaciones sociales, su estructura de organización, los modos de trabajo, en los que tiene en cuenta el modo de intervención en su trabajo socio político (territorio, población, forma de implementar proyectos, origen de las iniciativas y red comunitaria, entre otras), y finalmente, la dimensión presupuestaria en el análisis de impacto de la implementación de este tipo de fondos y recursos.</p>

Rendir cuentas para darse cuenta: Autoevaluación para organizaciones de la sociedad civil

– HELP ARGENTINA

Realizado en asociación con Fundación Tinker y con la colaboración de AVINA, Ashoka y Fundación Compromiso, este documento se propone como una herramienta para el desarrollo de la transparencia, haciendo una implicación directa a la evaluación interna del uso de recursos y su rendición en el ejercicio de las prácticas de gestión de las organizaciones sociales. El método es evaluar y sugerir como mejorar la gestión por áreas. La evaluación y las recomendaciones se desarrollan en los temas de: Gobierno y la toma de decisiones; Financiamiento, presupuesto y situación legal; Relaciones humanas y la comunicación interna.

La rendición de cuentas de la sociedad civil por la sociedad civil Guía de iniciativas de autorregulación - CIVICUS

Dicha publicación se presenta como un aporte al aumento de la de la eficacia utilizando como parámetro la transparencia desde la rendición de cuentas como fundamento de la construcción democrática de lo público, en tono de una obligación que forma parte de la razón de ser de los organizaciones sociales dese la óptica de agentes del Estado, de las proponiendo que la legitimidad radica en la gestión transparente y la coherencia entre su misión y sus acciones. La rendición de cuentas se plantea una herramienta fundamental en la definición de estrategias y acciones consecuentes con los objetivos institucionales, así como en la evaluación de las capacidades en función de los recursos y de la realidad en la que se opera.

De este modo, las tres organizaciones, RACI, HelpArgentina y CIVICUS se presentan como por separado, pero semejantes, en la que comparten los siguientes principios como prácticas para el financiamiento internacional, tomando la autoevaluación como herramienta de trabajo para las organizaciones sociales, desde estas perspectivas:

1. El diagnóstico, planificación y evaluación: Donde proponen que las organizaciones deben trabajar de manera estratégica desde la definición de su misión y visión, realizando diagnósticos sobre los problemas, planificando sus actividades, evaluando los resultados y diseñando el accionar futuro desde estas características de gestión, que son presentados como *aprendizajes*, en el que todos los actores deben presentares como protagonistas en estos procesos para lograr su desarrollo.
2. La organización y sus vínculos externos: En esta perspectiva se presenta a las organizaciones como *creyentes* en su misión en la que deben promoverla y potencias el impacto que generan.

3. El Gobierno y toma de decisiones: En esta perspectiva presentan al el Consejo Directivo (conocida también como Comisión) que *vela* porque se cumpla la misión de la organización en un foco en el que todas las tareas que lleva adelante debe ser el eje de equipo de gobierno, específicamente en las decisiones que toma el equipo de gestión que coordina. Considerando que el gobierno de una organización, bajo este formato *garantiza* la sustentabilidad institucional.

4. El Financiamiento, el presupuesto y la situación legal: En la que consideran que las organizaciones destinen sus recursos en la transparencia de su funcionamiento desde la rendición de las cuentas financieras hacia sus donantes, respetando los marcos regulatorios legales correspondientes.

5. Las Relaciones humanas y comunicación interna: Considera que las organizaciones deben de promover el vínculo entre los miembros de las que forman parte.

iv. Ejemplo de aplicaciones modelo, la Matriz de Marco Lógico. Genealogía y aplicación.

Desde la influencia de este tipo de prácticas por parte de los organismos internacionales podemos inferir que existe un *discurso* de carácter *científico* entre las organizaciones sociales en el que se lo propone como el conocimiento técnico adecuado y efectivo para obtención, *gestión y planificación* de la *sostenibilidad institucional*. Estos *enunciados técnicos* coinciden en proponerse como metodologías para lograr los objetivos que persiguen las organizaciones sociales. Esta investigación busca ahondar en este sentido, específicamente, haciendo foco en lo que se refiere a la aplicación de la *técnica* en cuanto a sus sentidos, su devenir y sus propósitos, en consideración con su trasfondo histórico y político. La *técnica* comprendida como metodología científica de aplicación que asegura una serie de continuidades para un resultado seguro, controlado y eficiente en la gestión de los objetivos de las organizaciones sociales.

La tensión que se plantea en esta investigación subyace en el que, al aplicarse las *técnicas* conocidas desde las *metodologías de gestión y planificación tradicionales*, comienza a transitar un *saber* en las organizaciones que responde sentido propio de esta mecánica y que su utilización apunta a un fin político específico. Sin embargo, no es la consideración de esta investigación el de *demonizar* este tipo de modelos, sino que al contrario, se destaca las orientaciones que proponen en el manejo de la eficiencia en recursos y las habilidades que proponen para el desarrollo institucional. Pero si se busca indagar en el qué sucede cuando dichas metodologías son puestas en relación con los objetivos sociales y políticos de una organización social. Desde un sentido práctico, se propone demostrar como estas metodologías pueden ser utilizados como *enunciados que portan la verdad* a la hora de priorizar decisiones estratégicas dentro de una organización social. Específicamente

cuando el uso de estas *técnicas* promueve y sostiene las relaciones formalizadas de jerarquía como situación de eficiencia y control de las *relaciones de poder* que se distribuyen. Cuando la razón, el motivo y la explicación de una decisión (que no es consensuada de modo estratégico), sino piramidal, se sostiene en la necesidad de priorizar la racionalidad financiera para el sostenimiento (en el momento que existen recursos disponibles) por sobre la continuidad de una construcción alternativa, estratégica y participativa que se dirige hacia los fines socio políticos por los que fue creada la organización social, notamos la efectividad que este tipo de conocimiento finalmente se propone: eficiencia, eficacia y efectividad superen las nociones de desarrollo social, sostenibilidad institucional y cambio en las relaciones de poder de las personas destinatarias de los programas y proyectos sociales. Es en este caso que el *saber, el enunciado, el conocimiento* opera utilizando la eficiencia que estas *metodologías de gestión y planificación* proponen en la gestión de recursos financieros *por proyecto*, imposibilitando el desarrollo de cualquier otra práctica alternativa que sea decidida de modo estratégico, participativo y coherente en la propuesta de una genuina sostenibilidad alineada a los fines socio políticos de la organización social.

Tampoco se pretende a comparar a las metodologías de gestión entre sí, ni exponer el cúmulo de opciones de aplicación de técnicas de gestión que existen. Sino que el fin es acercar una reflexión que ubique la incoherencia en la necesidad de la aplicación de este tipo técnicas de gestión que heredamos transitivamente al gestionar una organización. Y diagramar cuáles alternativas, a partir de la experiencia, análisis, evaluación y debate, fueron surgiendo como nuevas opciones para el desarrollo de la organización como un devenir coherente y alineado con la identidad del espacio y los fines socio políticos por lo que dicha organización social fue creada. A partir de analizar las *metodologías de gestión tradicionales*, ponemos en discusión lo heredado para entender el porqué de la necesidad de proponer lo propio, siempre desde la experiencia, la crítica y la posibilidad de equivocarse en planos nuevos y desconocidos, pero con el horizonte de generar propuestas nuevas, identificadas con un devenir propio y alineadas con los fines de la organización y la población con la que se trabaja, los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social en la Ciudad de Buenos alres.

Así, respondiendo al orden del trabajo, se analiza una de las *técnicas de gestión* de mayor aplicación en la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*. Teniendo en cuenta las influencias de los organismos internacionales, en el siguiente apartado se trabaja sobre la propuesta de aplicación de la *Matriz del Marco Lógico (MML)*. Esta propuesta de modelo es aceptada como base del trabajo en la gestión de la *Asociación Civil* y esta intrínsecamente alineada con la *planificación por proyecto*, marco fundamental que sostienen los espacios de planificación y gestión de las organizaciones

internacionales, el financiamiento y las organizaciones de promoción en la Argentina (como RACI, HelpArgentina y CIVICUS).

Genealogía y fundamentos históricos y teóricos de la *Matriz de Marco Lógico*, USAID.

Como se mencionaba, la metodología más utilizada para las solicitudes de financiamiento en los organismos internacionales, es el que se lo conoce bajo la denominación de *Matriz de Marco Lógico (MML)*. Esta metodología es reconocida por su orientación al trabajo por resultados y como un instrumento que permite la gestión de los proyectos desde la planificación hasta su implementación. Esta metodología comienza a implementarse la par del desembarco de los organismos internacionales de financiamiento en el país a partir de las reformas de la gestión pública entre los años '80 y '90. Más adelante su arraigo se propago hacia los proyectos del sector de las organizaciones sociales.

Los fundamentos teóricos conceptuales de la *MML* se rastrean hasta el desarrollo de las metodologías innovadoras que se aplicaron en los ámbitos científicos que surgieron a principio de los años '50. En esta época se produce la llamada *Teoría General de Sistemas* (en paralelo con la *Teoría de la Motivación*) que buscaba definir el motivo de las conductas de las personas y de los diferentes comportamientos que existe entre ellas desde sus motivaciones en un momento determinado. Es desde aquí que nace la teoría que enmarca a los modelos que se aplican bajo la metodología de racionalidad financiera, *la gestión por objetivos*:

“Su planteamiento es que una organización puede desarrollar interesantes reservas de productividad si, en vez de definir una sola forma hacer el trabajo, define los resultados esperados de cada grupo de trabajo y les permite innovar en la manera de alcanzar esos resultados u objetivos. Como contrapartida, los resultados a obtener son precisados con gran detalle, mediante indicadores objetivos y verificables, que son fijados de común acuerdo entre quienes deben recibir el producto de trabajo, y quienes deben proveerse producto” (Aldunate, 2011).

En otras palabras, la propuesta se enmarca en la mejora de la productividad de las organizaciones bajo la fuerte influencia de la *innovación y el desarrollo (I+D)*, lo que lo convirtió en un poderoso motor de productividad del sector privado. El *MML* recoge lo propuesto por la escuela conductual de *la gestión por objetivos* que fija resultados para actuar, combinándolo con otro aporte de la visión sistemática desde la realización de un desglose analítico de objetivos. Desglose que significa la aplicación de un modelo sistémico de las cadenas causa-efecto para explicar las dinámicas de una

transformación. Su forma más conocida es el llamado *Árbol de Problemas*, del que se ocupa la ampliamente en la metodología de *Marco lógico*.

Según se observa en la publicación *The Logical Framework. Practical Concepts Incorporated* (USAID 1971) la implementación del *MML* se remonta a la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), quienes distribuyeron esta metodología a otras agencias e instituciones, como el *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)* con fuerte aplicación en Latinoamérica. La utilización del *MML* y su nacimiento está vinculado a la gestión del desarrollo económico y social que se sucedió luego de los años posteriores al fin de la *Segunda Guerra Mundial*. En la crisis global de posguerra, como mencionamos antes en la explicación de los organismos internacionales, el foco de la estrategia para el orden y estabilidad del mundo se encontraron en los intentos de acuerdo para la cooperación entre los países nucleados en las *Naciones Unidas* y en los *Acuerdo de Bretton Woods*, donde comenzó a organizarse la cooperación internación a través de los organismos internacionales como el *BID*, la *CEPAL*, el *BM* y el *FMI*, que proporcionan recursos financieros y técnicos para los gobiernos de países, denominados *en desarrollo*, pudieran llevar a cabo iniciativas para mejorar las condiciones económicas y sociales de sus habitantes. La primera dificultad por la cual se generó este esquema fue la ausencia de proyectos de desarrollo en los cuales invertir (Aldunate, 2011). De esta necesidad es que se crean los primeros instrumentos de las *Naciones Unidas* y las agencias internacionales para el desarrollo. Aquí se comenzaron a generarse los primeros manuales para la preparación de proyectos orientados a las dificultades de época, entre los que se destacan aquellos que se proponen como *ciclos de proyecto*. Este concepto definirá en cuáles serían las etapas que debe de seguir la preparación de cada proyecto. Esto explicitó la necesidad de instrumentos para evaluar y decidir cuáles inversiones eran mejores que otras, ya que había suficientes proyectos que demandaban financiamiento. De este modo, se implementó la evaluación de proyectos para orientar la distribución de recursos financieros. Esto significó un impulso en los programas de desarrollo, permitiendo utilizar nuevos conceptos en el desarrollo social como el *Valor Actual Neto (VAN)* y *Tasa Interna de Retorno (TIR)*, que son indicadores del tipo financiero y económico puesto en el ámbito social.

A mediados de los '60 las agencias de financiamiento al desarrollo impulsaron la creación de estas metodologías para la gestión y planificación de proyectos. La *MML* es finalmente desarrollado en Estados Unidos por la empresa Practical Concepts Inc. Siendo luego tomada en los años 70 por la *USAID*. Agencia que parte de la administración pública de los Estados Unidos y que se defina como una entidad para *conducir al desarrollo internacional y esfuerzos humanitarios a salvar vidas, reducir la pobreza, reforzar la gobernanza democrática y ayudar pueblan el progreso más allá de la*

*ayuda*⁵. Su expansión se deriva en los diversos ámbitos académicos y profesionales de la gestión donde empiezan a aplicar este modelo en las reformas del estado de 1980 que sucedieron en los países latinoamericanos.

Su implementación

Notamos que el fin del *MML* es el de implementar una metodología orientada a la solución de problemas específicos a partir de tres fases fundamentales (Aldunate, 2011). La primera, identificando un problema y resolverlo, haciendo énfasis a conocer las lógicas que deben cumplirse para que el problema se resuelva. Segundo, como instrumento gerencial para que haya un registro de la estrategia de solución (como se desarrolla más adelante, el *MML* tiene la particularidad de aplicarse en forma de una matriz). Y tercero, como una guía de objetivos secuenciales que deben alcanzarse. En fin, el *MML* como matriz de seguimiento es esencialmente un proceso para explicar unos caminos metodológicos que nos ayuden a lograr nuestro objetivo proyectual. La secuencia que fundamenta se basa en los siguientes pasos:

- Realizar un diagnóstico participativo de una situación problema que aqueja una población
- Construir un modelo de las relaciones causa-efecto que determinan la situación problema, árbol del problema.
- Construir la metodología de solución en el *Árbol de objetivos*.
- Asignar responsabilidades institucionales en la resolución de la situación problema.
- Transferir la información del árbol de objetivos a una matriz de *Marco lógico*.
- Identificar riesgos mediante el cual se resuelve el problema.
- Validar la lógica vertical de cada matriz.
- Definir indicadores para el seguimiento de las hipótesis del modelo de solución.
- Establecer medios para verificar la confiabilidad de los indicadores.
- Y revisar la lógica horizontal en la matriz.

La eficacia de la matriz apunta en cruzar a los cuatro niveles de objetivos de proyecto, con los cuatro ámbitos asociados a la gestión y presentar así, en forma muy sintética, la esencia de la

⁵ <https://www.usaid.gov/who-we-are>

transformación que se espera lograr con el programa proyecto, más los elementos del ambiente de confianza y credibilidad que debe generar la gestión. Los cuatro los cuatro niveles de objetivo son:

- El fin, que es el objetivo la cual aporta la resolución del problema.
- El propósito, que es la situación del problema resuelto.
- Los componentes, que son los productos o servicios que el programa proyecto entrega para resolver el problema
- Y las actividades, que son las acciones necesarias para generar los productos que entrega el proyecto o programa, que es como decir, generar los componentes.

Mientras que los ámbitos de gestión son:

- La comunicación, como la gestión donde se requieren indicadores capaces de reflejar el avance hacia el logro de los objetivos.
- La transparencia, que es una investigación independiente para verificar el valor de los indicadores.
- Y por último los riesgos a enfrentar, que son las circunstancias externas de la gestión al proyecto programa que pueden incidir en que este logro no sus objetivos.

El diseño del diagrama de la *Matriz de Marco Lógico* se representa con los siguientes componentes a desarrollar:

Matriz de Marco Lógico	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Entre sus conceptualizaciones esta matriz se propone como una contribución para *asegurar una nueva conceptualización y un diseño de las iniciativas de inversión* (Aldunate, 2011). Desde su aplicación como método en el ámbito de los proyectos, la *MML* empezó a extenderse en el terreno

de los programas sociales, trasladando allí sus conceptos más básicos. Es preciso remarcar que dicha matriz conceptualiza a los *propósitos alcanzados* como responden al análisis del financiamiento de los proyectos y no a otros propósitos sociales y políticos. de las personas destinatarias de proyecto, o en su defecto, de quienes emprenden las actividades.

Lo que nos queda claro es que la *MML* no es autosuficiente porque no soluciona todos los problemas de la gestión de una *Asociación Civil*, ni garantiza el éxito de ningún problema, pero si es útil para para evaluar ex ante la viabilidad financiera de un proyecto. Para que sea extenso a toda una organización social es necesario recurrir a otras herramientas y técnicas complementarias para comprender si el programa es conveniente para el territorio o las personas con las que organización interviene. Tampoco es suficiente su uso para garantizar la ejecución del proyecto programa de manera efectiva y eficiente, ni asegura que el programa contará con el apoyo del territorio comunitario y o las entidades públicas vinculadas. Por eso la *Matriz de Marco Lógico* suele emplearse en convivencia con otras técnicas metodológicas de formulación y gestión de proyectos. No deja de ser herramienta útil para la gestión de los ciclos de proyectos o de vida de programas, pero si es problematizada e intercalada con otras técnicas y métodos en las distintas fases del ciclo de vida.

Como conclusión, al ser la primera herramienta que se utilizaba para la gestión de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, su empleo de forma mecánica y estandarizada hizo que requiera de un buen análisis sobre qué tipo intervenciones generaban y como dialogaba con la propuesta y necesidad de los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social. Esto significó un diagnóstico sobre la utilización del *MML* como la única metodología que lograba satisfacer las demandas de los organismos de financiamiento. Esto produjo, de a momentos, la necesidad de forzar la matriz para que pueda aplicarse todos los programas de la organización en general, teniendo como resultado diferentes evaluaciones con mucha complejidad para intercalar entre sí. Por eso, lo interesante del ejercicio de analizar la capacidad de uso, permitió visualizar nuestra auto exigencia para adaptarnos a la demanda de las organizaciones que financiaban a la *Asociación Civil*, tanto internacionales como locales, públicas o privadas. Esto derivó en la necesidad de pensar cuáles son las consecuencias de su uso como único lenguaje en la *gestión y planificación*, y que alternativas deberíamos de comenzar a considerar de diseñar.

d. Las Organizaciones Sociales y las Asociaciones Civiles.

i. ¿Qué son las Organizaciones sociales?

Para acercarnos a una definición de qué son las organizaciones sociales es necesario, como primer paso, aclarar las diferentes categorías que existen, para luego hacer énfasis en la definición que nos demanda esta investigación: el de las *Asociaciones Civiles*, nomenclatura que le corresponde al encuadre legal que compone el proyecto de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*.

En primer tomamos la categoría de *Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*, definición que corresponde a la *Organización de las Naciones Unidas (ONU)* para reemplazar a una sigla muy utilizada para este tipo de organizaciones, el de *Organizaciones No Gubernamentales (ONG)*, que corresponde a demarcar a aquellas organizaciones que trabajan en cuestiones públicas y sociales, pero definiéndolas como no parte de los organismos gubernamentales. Por lo tanto, de la *ONU* nace el uso de *OSC* para reemplazar la denominación negativa de *no gubernamentales*. Dentro de esta línea de definiciones por la negativa se encontraba el de *Organizaciones Sociales Sin Fines de Lucro (OSFL)* indicando que se trataba de organizaciones de privados con fines sociales, pero sin ánimos de ingresos de capital para el lucro personal, que convivía junto con otra definición conocida como *Organización del Tercer Sector*, para demarcar aquellas instituciones que no pertenece al Estado ni al sector empresario (Tercer Sector, 2005).

Por esta razón hoy es utilizada comúnmente la definición de *Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*. En Argentina las *OSC* son las inscriptas en el registro de entidades sociales que administra el *Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC)*, organismo promotor de las articulaciones del sector social en todo el país y se determina que una *OSC* lo es cuando un *grupo de personas con afinidades e intereses en común se reúne a trabajar para una cuestión social determinada y una vez que se establezcan una clara división de funciones, valores para el trabajo y la misión organizacional que oriente sus objetivos particulares*. Una vez realizado este paso, se sucede de una simple asociación a una entidad reconocida institucionalmente cuando se constituye legalmente a través de su inscripción formal.

ii. Las Asociaciones Civiles.

Como *Organizaciones de la Sociedad Civil* existen tipos de organización para conformarse legalmente. Una *OSC* puede constituirse como *Asociación Civil, Fundación, Mutual, Cooperativa o*

Asociación de Hecho. Respecto a las descripciones que diferencian de a cada una entre sí se corresponden de la siguiente manera:

- Asociaciones Civiles: Surgen de la unión de personas con una finalidad de bien común. Son de estructura abierta y de participación democrática, mediante asambleas. El tipo de organización puede ser un club (deportivo, social o cultural). Centros de Jubilados/as, amigos, profesionales. Cooperadoras de hospitales o escuelas. De algún tipo de religión. Por colectividades. Vecinales o Académicas.
- Fundaciones: Nacen del aporte patrimonial de una o más personas. Tienen una estructura jurídica y funcional cerrada que no contempla asociados. Pueden ser académicas en especialidades puntuales, religiosas, empresarias o de desarrollo.
- Mutual: Están integradas por personas inspiradas en la solidaridad entre pares, con el objetivo de brindarse ayuda frente a determinadas necesidades. Mayormente son de ayuda recíproca y pueden referirse a temas de salud, seguros o transporte.
- Cooperativa: Son entidades constituidas a partir del esfuerzo y la ayuda mutua, para organizar y prestar servicios a sus asociados y a terceros. Pueden constituirse con fines de consumo, de vivienda, de trabajo (cultural, agraria, recreativa, etc.), o de crédito.
- Asociación de Hecho: son los grupos de personas que trabajan de manera informal y que no cuentan con personería jurídica. Pueden ser Sociedades de Fomento, bibliotecas, grupos vecinales o de seguimiento de algún referente social o cultural.

Las organizaciones sociales requieren su formalización cuando se plantean la posibilidad de un desarrollo institucional, supedito generalmente a la posibilidad de administrar recursos financieros. Para ello se plantea una primera decisión estratégica, la de orientar el tiempo y la energía de los equipos de trabajo hacia la formalización institucional mediante un proceso burocrático que se para obtener la *personería jurídica*. Básicamente comprende en acceder a los requerimientos públicos y privados que demanda la regulación de la formalización, obteniendo el reconocimiento formal por parte del Estado y la posesión de un registro único tributario para la obtención de exenciones impositivas. Esto permite la obtención de productos bancarios básicos para el funcionamiento financiero, paso determinante para el acceso a subsidios públicos, convenios gubernamentales,

articulación con las empresas con estrategias de perspectivas sociales y/o el acceso a convocatorias por los recursos financieros de la cooperación internacional.

Esta decisión hacia la formalización plantea un primer dilema en términos de planificación y gestión de una *Asociación Civil*. Decidir entre lo urgente de lo cotidiano de su trabajo, utilizando sus recursos y energías para continuar resolviendo las cuestiones socio políticas en las que trabaja, o enfocarse en su desarrollo institucional hacia la formalización, entendiendo que de obtener una personería jurídica se accederán a nuevas posibilidades y oportunidades para el trabajo cotidiano. Se comprende, en base a las experiencias de trabajo en este tipo de organizaciones sociales, que los recursos y las fuerzas son limitados para la distribución de roles y tareas en ambos objetivos. El cotidiano, que marca el ritmo de lo social y político, o lo burocrático, que condiciona con demandas de pasos y procesos para la obtención de formalidades, como lo es la *personería jurídica*. Lo que se debate entre medio es la posibilidad de sustentarse en el medio social que la organización hace efecto, tanto por la capacidad de resolución que posee o por la demanda del territorio/población con la que se relaciona y que demanda mayor alcance, razón que exige el acceso a mayores recursos que propicie un salto cuantitativo.

Como se analiza en esta investigación, el del caso de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, este planteo sucede en las organizaciones sociales en general. Lo que genera en su formalización la capacidad de incorporar un nuevo universo de trabajo, organización, tareas y actividades que comienza a desarrollarse a partir de cómo se resuelve este tipo de decisiones.

iii. Regulación y formas de gobierno:

Legislación:

Respecto al encuadre legal de las *Asociaciones Civiles* en Argentina, el orden de las regulaciones que rigen se establece dentro de los tres niveles del ordenamiento legal del país. En el primer nivel está compuesto por las normas constitucionales dispuesta por la *Constitución Nacional*, en el que el *artículo 14* declara el derecho a las personas a asociarse con fines útiles, y donde se promueve la libertad de cultos, como la organización libre y democrática. Reforzándose con el artículo 19, que declara el libre ejercicio de actividades privadas.

Artículo 14: - *Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita; de navegar y comerciar; de peticionar a las autoridades; de entrar, permanecer, transitar y*

salir del territorio argentino; de publicar sus ideas por la prensa sin censura previa; de usar y disponer de su propiedad; de asociarse con fines útiles; de profesar libremente su culto; de enseñar y aprender.

Respecto a las normas del *Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación* unificado, establecido a partir de la promulgación de la *Ley 26.994*, estipula varios artículos para los diferentes tipos de organizaciones sociales. Aquellos que están referidos a las *Asociaciones Civiles* los podemos ubicar entre los Artículos 145 al 186, en los que tipifican cuestiones respecto a la *personería jurídica*, el objeto institucional, responsabilidad civil y su forma de gobierno.

<i>Artículos del Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación</i>	
<i>Artículo 141</i>	Especifica que la <i>personería jurídica</i> es todo ente al que el ordenamiento jurídico le confiere aptitud para adquirir derechos y contraer obligaciones para el cumplimiento de su objeto y los fines de su creación, comenzando en el momento de su constitución.
<i>Artículo 145</i>	Las personas jurídicas públicas son aquellas comprendidas por el Estado Nacional, las provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los municipios, las entidades autárquicas, los Estados extranjeros, la Iglesia católica, organizaciones constituidas en nuestro país con norma que les atribuya ese carácter o bien aquellas organizaciones a las que el derecho internacional público reconozca constituidas en el extranjero. Mientras que las personerías privadas son las sociedades, las asociaciones civiles, las simples asociaciones, las fundaciones, las iglesias, confesiones, comunidades o entidades religiosas, las mutuales, las cooperativas, el consorcio de propiedad horizontal y toda aquella a la cual una norma le otorgue ese carácter.
<i>Artículo 151</i>	Establece que el nombre de la persona jurídica privada debe identificarse como tal, junto a la tipología legal que haya adoptado, siendo una novedad que se incorpora al indicar que el nombre debe tener recaudos de veracidad, novedad y aptitud distintiva, a otros nombres, como marcas, fantasía u otras referencias a bienes o servicios, ya sea que se relacionen o no con el objeto de la persona jurídica. Siendo en el caso de investigación el ejemplo de <i>Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro</i> .

<p><i>Artículo 158</i></p>	<p>Establece los órganos de Gobierno y sobre qué reglas deberá operarse la persona jurídica privada en el que el estatuto social debe estipular una competencia de Gobierno, Administración. Especifica que para las reuniones y su participación se pueden utilizar medios que ayuden a los participantes comunicarse entre sí, siempre y cuando quienes deban participar, aprueben dicha forma. En el acta debe estar la firma del Presidente y un/a Administrador/a, indicando la modalidad adoptada y debiendo guardarse las constancias que indiquen el acuerdo con el medio utilizado para comunicarse. Se le permite a quienes son miembros que participan de la reunión puedan auto convocarse para deliberar, sin necesidad de <i>circular de convocatoria</i>, en tanto todos/as participen de la reunión y el temario por tratar sea aprobado en forma unánime.</p>
<p><i>Artículo 159</i></p>	<p>Establece la responsabilidad civil en la prevención del daño y asunción de sus actos por las consecuencias que ello acarrea. Quienes administran la personería jurídica deben obrar con lealtad y diligencia y no pueden perseguir ni favorecer intereses contrarios a los de la persona jurídica. Esto indica que de superponerse los intereses personales deben abstenerse de esa operación, pero indicando que para que no haya actitudes <i>posesivas y personales</i> de una entidad civil en el uso de la misma sin límites, quienes tienen la facultad de administrar o presidir no les es propio, ni deben utilizarla como estrategia personal, sino en el sentido de representación, y con ello, la responsabilidad de rendir cuentas al respecto.</p>

Es necesario destacar para esta investigación que el *Nuevo Código Civil y Comercial* contempla que las organizaciones sociales aumentan el riesgo de persistir en directa proporción a su crecimiento institucional para la profesionalización de su trabajo. Este riesgo no puede apartarse solo en el caso que se utilicen los métodos de gestión contemplados para disminuir la probabilidad que ocurra. Desde esta perspectiva el *Código Civil* contempla la necesidad de utilizar estrategias de reducción de riesgos y conflictos para proteger los intereses institucionales.

Formalización y Control.

En el caso de las *Asociaciones Civiles*, la inscripción en el ámbito público correspondiente debe efectuarse en la *Inspección General de Justicia de la Nación (IGJ)*. La *IGJ* es un organismo dependiente del *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación* que tiene la función de fiscalizar a las asociaciones civiles y fundaciones⁶. A partir de este paso, es que una organización se considera como una organización literalmente formal. Para ello, como veremos a continuación, la organización social debe organizarse, estableciendo las funciones de sus participantes y desarrollar su línea de trabajo. Luego deben asignarse las autoridades y la sede legal donde funcionará la organización social, donde quedará plasmado en el *Acta Constitutiva*. Así, ya definidas estas características, deberá redactar su *Estatuto social*, que de base del funcionamiento de la organización. Una vez finalizada la rúbrica de los *Libros Sociales*, deberá presentarse ante la *Inspección General de Justicia* para gestionar la *personería jurídica* que le permitirá establecerse como una organización formalizada en la administración pública.

Junto con la rúbrica de los servicios sociales deben realizarse los *libros contables*, establecidos como los libros obligatorios. Estos se comprenden de: un *libro diario*, donde se registran de forma cronológica todas las operaciones realizadas por la entidad que tengan movimientos de índole económica; un *Inventario y Balances*, donde se inscribirá el balance constitutivo y donde, en el cierre de cada ejercicio económico, se transcribirá el *Inventario Anual* y los *Estados Contables* con el informe de un auditor contable externo, homologado con el *Consejo de Ciencias Económicas en la Ciudad de Buenos Aires*. En términos contables deben generarse los beneficios impositivos de las que son parte conocidas como las exenciones impositivas que incluyen las excepciones del *Impuesto al Valor Agregado (IVA)* y de los impuestos de *Ganancias e Ingresos Brutos (IIBB)* ante la *Administración Federal de Ingresos Público (AFIP)*, donde se obtiene la *Clave Única de Identificación Tributaria*, conocida como *CUIT*.

Forma de Gobierno Interno:

Recuperamos los *Libros Sociales* para tipificar como se desarrolla el funcionamiento del gobierno interno de las asociaciones civiles en el transcurso del cumplimiento con las demandas legales y regulatorias. Respecto a su ordenamiento interno, como mencionamos recién, las *Asociaciones Civiles* deben generar su *gobierno interno* mediante la distribución de funciones y la asignación de

⁶ <http://www.jus.gob.ar/igj/la-igj/institucional.aspx>

sus autoridades estableciéndola en el mencionado *Libro Sociales* a través de la confección de una *Acta Constitutiva*, donde se aclaran cuál es su domicilio social y el patrimonio inicial que posee la organización social. Para la conformación de su *Gobierno Interno* se debe tener un mínimo de 3 miembros. Se debe generar y fijar los estatutos que sociales a través de un *Estatuto* que demarcarán las bases del funcionamiento de la organización. La manera de asentar legalmente estas cuestiones es rubricando los libros sociales con estos primeros documentos definidos como *Acta Constitutiva*, donde a continuación se plasmará lo establecido y consensuado en las *Asambleas ordinarias* y *Asambleas extraordinarias* (rubricando nuevas actas para cada una de estas asambleas). La primera de ellas se convoca una vez al año en la misma se determina el informe anual de lo generado por la organización, la elección y nombramiento de las autoridades y funciones y otros asuntos. En cambio, en las *Asambleas extraordinarias* resuelven cuestiones referidas a los asuntos operativos, definiciones de estrategia, de proyectos, de asuntos y funciones para el cumplimiento de los objetivos que la organización se propone y las definiciones estructurales del tipo: modificación de los estatutos o la misma disolución de la asociación.

En síntesis, las condiciones para iniciar un trabajo asociativo en formato de una *Asociación Civil* son:

Condiciones para iniciar una Asociación Civil
- Designar Autoridades.
- Establecer una sede legal.
- Redactar el Estatuto social.
- Redactar el Acta Constitutiva.
- Gestionar Personería Jurídica mediante en la Inspección General de Justicia (IGJ).
- Rubricar libros sociales.
- Rubricar libros contables.
- Exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Exención del Impuesto a las Ganancias.
- Exención del pago de Ingresos Brutos.
- Obtener el número de la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) ante la AFIP.

Gobierno y gestión:

Es importante, y enfocado la problematización de dicha investigación, comprender que gobierno y gestión de una asociación civil no corresponden a lo mismo. Para una organización social en

funcionamiento le es indispensable distinguir entre las funciones que les competen a las personas encargadas del *gobierno* y cuáles corresponden a los responsables de *gestión*.

En términos formales, el *gobierno* de una *Asociación Civil* corresponde la *Comisión Directiva*, quien responde legal y financieramente en la metodología de asignar los recursos de la institución. Esto quiere decir, en términos de la formalidad, que se encarga de tomar las decisiones estratégicas respecto a la sustentabilidad de la organización (Tercer Sector, 2005).

En las cuestiones de *gestión*, se propone una coordinación general para articular las decisiones de la *Comisión Directiva*. A la vez que responde a una figura que esté focalizada en la gestión ordinaria y a corto plazo, para que las decisiones estratégicas se sustenten en el órgano de gobierno de la institución. Por esta razón, se aclara que las formalidades requieren que la distribución de responsabilidades sea la siguiente.

COMISION DIRECTIVA	COORDINACIÓN GENERAL
Gobierno de la organización social	Gestión de la organización social
La definición de la misión.	La implementación de las políticas y las estrategias
El establecimiento de políticas y estrategias.	La integración, coordinación y utilización de recursos.
La generación y asignación de recursos institucionales.	La ejecución de tareas operativas, técnicas y administrativas.
La determinación de objetivos que se busca alcanzar	

iv. Desde el surgimiento a la actualidad.

Las *Asociaciones Civiles* son una de las formas institucionalizadas que operan en el terreno de las problemáticas sociales, como uno de los dispositivos que se generan para mitigar esta situación. Este tipo de institucionalidad de las organizaciones sociales se origina del trabajo asociativo que existió para paliar las condiciones de hacinamiento que se generaron con el desarrollo de los estados modernos capitalistas. Particularmente en Argentina se dio lugar a partir del crecimiento del trabajo fabril y productivo que se desarrolló en paralelo con el aumento de las inmigraciones europeas y el desplazamiento familias rurales hacia las grandes urbes. En el crecimiento de la mano de obra asalariada y las personas que van ocupando estas posiciones, se va configurando un nuevo

y complejo entramado social en el inicio al siglo XX. Este contexto provocó un crecimiento del hacinamiento y precarización de las condiciones de vida en las familias, lo que se generó el desarrollo de nuevas formas de trabajo asociativo para mitigar este estadio de extrema vulnerabilidad social. Por esta razón, en la siguiente sección vamos a intentar definir qué, cuáles y cómo son las organizaciones sociales, cuál ha sido su devenir, y qué factores las atraviesan en la actualidad, con el fin de poder encuadrar las razones que dieron lugar al caso que este trabajo intenta analizar, el de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*. Se analizan sus influencias históricas para trazar las líneas de encuentro entre la historia de la institucionalidad de las *Asociaciones Civiles* que nacieron como repercusión de la historia política, económica y social del país.

Devenir e Institucionalidad.

Existe una gran variedad de experiencias sociales en la historia que surgen como propuesta para superar las dificultades o complejidades de los contextos de crisis. Por esto se hace un breve relevo de los modos de organización social que han existido en el país hasta el momento, con el fin de entender las herencias que atraviesan a los grupos de trabajo actuales en el diseño de la planificación y gestión de las estrategias de las organizaciones sociales.

Con el fin de tener algunas certezas sobre las influencias que atravesaron al proyecto de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, veremos cómo los diferentes asociativismos históricos como entidades privadas, sin fines de lucro y voluntarias. Para poder abarcar su historia, pero sin que sea lo prioritario en esta investigación, se comienza con un breve relato de las experiencias más relevantes que han surgido desde la construcción del Estado Argentino moderno, hasta el desarrollo de los nuevos modos de organización social y formas de asociativismo que se han generado a partir de la crisis económica, social y política del año 2001, notando sus influencias en la actualidad.

Hacinamiento y agrupación por etnias, el desarrollo de las Mutuales.

Desde la acción de la Iglesia Católica en la época colonial, entre las primeras iniciativas filantrópicas y voluntarias, la *Sociedad de Beneficencia* y el posterior período inmigratorio, donde surgieron las organizaciones de socorros mutuos y las asociaciones gremiales, la diversificación institucional de las primeras actividades asociativas se comprende como una contención frente a

las urgencias sociales, la defensa de sus derechos laborales y, sobre todo, para el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes formaban parte.

El nacimiento de las primeras formas de organización social responde a las consecuencias del desarrollo y conformación del Estado argentino. La demanda de la fuerza de trabajo para el desarrollo de las ventajas competitivas de la economía argentina generó políticas de ampliación del territorio, ampliación de las fronteras del Estado Nación, y la creación de políticas de aumento demográfico para poblar estos nuevos territorios convocando a las poblaciones de Europa que buscaban una mejorara en sus condiciones de vida. A partir de las políticas de este período, el aumento demográfico se dio en una proporción de cuatro veces mayor durante este período, de 1880 a 1916. Es así como la población del país se sucede de 1.800.000 personas, en 1869, a superar los 4.000.000 de habitantes para el año 1895, para que en 1914 la población aproximada alcanzaba un total de casi 7.900.000. Un crecimiento demográfico de esta magnitud no contaba con los recursos y la infraestructura necesaria para llevarla a cabo. En teoría, bajo la premisa de *gobernar es poblar el desierto* (Baily, 1982), el Estado se proponía crear las condiciones que permitieran el surgimiento de un sector de pequeños propietarios. La idea era, siguiendo el ejemplo de Estados Unidos, fundar pueblos agrícolas que acompañaran el paso del ferrocarril.

“El crecimiento económico y la modernización del país impulsaron construcción de un Estado central (...) El avance de las ciencias médicas junto con el descontrol y superposición de las acciones filantrópicas privadas de fines de siglo motivó un fuerte impulso hacia la centralización de las actividades de asistencia social a nivel municipal. A la pérdida de espacios de la beneficencia tradicional en aras de la acción estatal se sumó el enorme despliegue de comienzos de siglo de las asociaciones mutuales” (Thompson, 1994).

La mitad de la población hablaba distintos idiomas y sostenía hábitos culturales muy diversos. Los italianos constituían una amplia mayoría, seguidos de los españoles y franceses. La pertenencia a una comunidad unida por la nacionalidad de origen era muy importante para que, los recién llegados, encontraran puntos de apoyo, fenómeno que contribuyó a que se formaran barrios por nacionalidad. En caso de enfermedades o accidentes, la ayuda comunitaria compensaba las malas condiciones de trabajo y vivienda.

“Motivadas por sentimientos de raza o etnia, o de necesidades barriales, el asociacionismo solidario se implantó en las principales ciudades del país, ofreciendo un nuevo modelo organizativo alternativo a la beneficencia tradicional” (Thompson, 1994).

Durante el desarrollo de este período inmigratorio se sucede el origen de las primeras organizaciones de ayuda y socorros mutuos, como también aquellas de índole gremial, que amplían el espectro institucional que se venía desarrollando en el territorio argentino. Comienza así las primeras propuestas asociativas orientadas a mejorar las condiciones de vida y la defensa de los derechos laborales de sus asociados y asociadas. Estas propuestas asociativas fueron generadas a partir del desarrollo de las ideas liberales de igualdad, democracia y libertad, contribuyendo a *republicanizar* a la sociedad civil. En consonancia con el proceso que se desarrollaba la construcción de la noción de *ciudadanía* y las ideas de defensa de los movimientos obreros a partir de la ampliación de la consciencia de clase que provenía de los obreros inmigrantes, comenzando las primeras confrontaciones organizadas a partir del carácter solidario. Es en este período que da lugar a la aparición de sociedades socorros mutuos, mutuales, asociaciones empresariales, profesionales, clubes de barrio, el cooperativismo y las organizaciones culturales que se asentaban en el complejo entramado urbano. Preludio de las organizaciones de resistencia que fueron dando lugar al nacimiento de los sindicatos en Argentina.

“En una primera etapa, se dio un fuerte desarrollo de sociedades de socorros mutuos. Aunque surgieron a partir de mediados del siglo pasado, al compás del fenómeno inmigratorio, las diferentes colectividades no fueron el único origen de estas organizaciones. El crecimiento y la modernización de la región pampeana y los cambios provocados por la misma inmigración, movieron a una variedad de sectores, con diferentes intereses e intenciones, a actuar en el terreno del mutualismo. Así, se constituyeron distintas propuestas de acción, en las que la tendencia a la autogestión y la solidaridad, aunque siempre presente, se asoció, con mayor o menor fuerza, con otras perspectivas. Estas distintas propuestas no convivieron pacíficamente, sino que entablaron disputas para legitimar su acción y para definir la "verdadera mutualidad". Ambos temas irán resolviéndose al calor de los cambios sociales, económicos y políticos que sufrió la sociedad de aquel entonces” (Thompson, 1994).

En el período comprendido por los primeros 20 años del siglo XX ya existían en el país numerosas sociedades de ayuda mutua que colaboraban con sus afiliados/as en la atención médica y en los gastos funerarios. Los factores de agrupamiento que organizaba este tipo de mutuales y asociaciones eran las restricciones de nacionalidad para su pertenencia, dando cuenta el devenir organizativo que se sucedía como consecuencias las inmigraciones del período de expansión del país y su función de integración de los inmigrantes en el territorio.

“Las sociedades de socorros mutuos tuvieron un fuerte anclaje étnico, desempeñarían un papel considerable en la construcción lazos de solidaridad propiamente de clase y en la creación de los primeros sindicatos”. (Casola, 2015).

La intensificación de la lucha de clases en las primeras décadas del siglo XX, fue obligando a las sociedades de socorros mutuos a adoptar un papel más combativo, producto de las protestas laborales ocurridas entre 1917 y 1919, la *Semana Trágica* de 1919 y la *Patagonia Rebelde*. Período en el que los trabajadores participaron activamente en los enfrentamientos contra el capital y el estado, a partir de la influencia ideológica anarquista, sindicalista y las corrientes socialistas. En este sentido podemos tomar la conclusión de Devoto, Fernando (1992) para quien las sociedades de ayuda mutua pueden ser vistas *como espacios de práctica democrática*.

Segunda etapa.

Más tarde, con la consolidación del modelo agroexportador y los comienzos de la sustitución de importaciones, surgen las primeras expresiones de lo que sería la implementación de un *Estado de Bienestar* en Argentina, resaltado por el marco de un gobierno peronista afín a los cambios culturales, y con ello a la propaganda política, que promovió consignas referidas a la *Justicia Social* y las virtudes de la igualdad de posiciones en modo de conciliación de clases. Esto produjo que las organizaciones mutaran a la defensa de intereses sectoriales, patronales y profesionales, sindicatos y federaciones empresarias. El movimiento asociativo retrocede en términos de las asociaciones con bases étnicas que se venía desarrollando, dando lugar a la maduración de las organizaciones de base territorial con poder de organización y negociación con el Estado. Coincidente con las características de un *Estado de Bienestar* en crecimiento en el período comprendido entre la *Primera y la Segunda Guerra Mundial*, ampliando su intervención en cuestiones referentes a la economía y la sociedad.

Dicho período estuvo marcado por la Industrialización por *Sustitución de Importaciones* y se destaca por ser un proceso social marcado por la movilidad y la convivencia de sectores sociales diversos, en territorios comunes con barrios obreros con tendencias a la homogeneidad dada por la cercanía de una empresa y el desarrollo de los transportes que favorecieron la relación entre distintos sectores: trabajadores ocasionales y estables, no especializados y especializados, comerciantes, profesionales, empleados, docentes, es decir, un marco social de una sociedad móvil e integrada. Dichos enclaves motivaron la promoción de organizaciones vecinales y de organizaciones de base. Fueron décadas donde surgieron las sociedades de fomento, fomentando la vida cultural, y la

creación de las bibliotecas culturales. Finalmente, una de las instituciones de la cultura de los barrios del país que fueron desarrollándose fueron los clubes, siendo el fútbol el deporte que mayor popularidad adquirió, generando todo un tipo nuevo de asociacionismo.

“En una segunda etapa, la acción colectiva en base a la solidaridad y la autogestión se vio expresada en el surgimiento de sociedades de fomento y otras organizaciones ligadas a los ámbitos barriales (...) Expresión de esto fue el proceso de integración de los inmigrantes debido, entre otras cosas, a la primera generación de hijos argentinos; y la paulatina redefinición del espacio urbano por el que se disolvieron los conglomerados por nacionalidad propios de principios de siglo, y surgieron nuevos barrios alejados del centro de la ciudad. Es en este contexto que aparecieron diferentes formas de fomentismo barrial, impulsadas en primer lugar por los propios vecinos, que buscaban satisfacer necesidades colectivas” (Thompson, 1994).

A partir de este período se redujo la fundación de las mutuales de origen étnico conforme mermaba la llegada de inmigrantes de origen europeo, dando lugar a un mayor crecimiento de las que agrupaban a los trabajadores, proponiendo así organizaciones de resistencias gremiales más grandes, las cuales agrupaban a distintos trabajadores de una misma rama o actividad.

“A partir de 1945, los años peronistas se caracterizaron por la urbanización y el pleno empleo que, unido a la sindicalización y a la protección del Estado a los trabajadores, elevaron el nivel de vida de amplios sectores de la población. Lo más característico fue la preocupación por la concertación de intereses y conflictos” (Girbal Blacha, 2001).

A diferencia de las mutuales, los objetivos de las organizaciones por oficio fueron orientándose a la defensa del trabajo. Fue el período de un fuerte impulso a la sindicalización de manera corporativa y con un rol activo del Estado en su desarrollo, promoviendo consigo *Ley de Contrato de Trabajo*, de 1953, y la *Ley de Asociaciones Profesionales*, que establecía que la personería gremial, es decir, el reconocimiento de la existencia de tal o cual sindicato, era una facultad que concedía o retiraba el Estado.

“Las sociedades de oficio se excedían de los objetivos del socorro mutuo, incorporando a su accionar la defensa de los intereses laborales. Este doble carácter inicial se resolvió en muchos casos en función de los intereses del gremio, dando origen, ya a fines de siglo, a auténticos sindicatos” (Thompson, 1994).

A partir de 1955 en la Argentina se sucede el derrocamiento del presidente y general *Juan Domingo Perón* bajo un golpe militar autodenominado la *Revolución Libertadora* en la que se dispuso la

disolución de la *Confederación General Económica* y se inhabilitó a unos mil dirigentes sindicales para ocupar cargos de conducción, conforme con los objetivos de *desperonizar* la sociedad. Sin embargo, el movimiento mutual logró sobrevivir mientras crecían las asociaciones empresariales y el movimiento cooperativo. Con la caída del *Estado de Bienestar* hacen su aparición las organizaciones de membresía de base territorial destinadas a la satisfacción de necesidades básicas y a la sobrevivencia. También, se produce el surgimiento de organizaciones de apoyo de con nuevo sentido como lo son las organizaciones de promoción y desarrollo. Y hacia la década de '70 las organizaciones de *Derechos Humanos*, caracterizadas por el contenido ético de sus demandas.

Por último, con la globalización y la desregulación de la economía, los ajustes monetarios y fiscales, las privatizaciones y la reestructuración del Estado, que se desarrolla entre la década del '80 y la década del '90, se da lugar a un período en el que emerge una fuerte tendencia al aumento de la participación ciudadana, que se expresa en la aparición de organizaciones de defensa de derechos de todo tipo. Integran esta variada trama institucional alrededor de cien mil organizaciones, entre *asociaciones de afinidad, mutuales, gremios, sindicatos, colegios profesionales, organizaciones de base territorial y comunitaria, asociaciones vecinales, sociedades de fomento, clubes barriales, bibliotecas populares, cooperadoras escolares-, fundaciones empresarias* - creadas y financiadas por una empresa para realizar donaciones y actividades filantrópicas- y, por último, *organizaciones de apoyo: organizaciones de promoción y defensa de derechos.*

Durante este período de transformación neoliberal, en relación directa con la última dictadura militar, comenzó un proceso de desindustrialización, endeudamiento con el capital extranjero y desplazamiento económico hacia el sector servicios. La década del '90, señalada por la vuelta a la democracia y la recuperación de las instituciones de la república, se sucede el gobierno de corte neoliberal que promueve el desarrollo de la igualdad de oportunidades a partir del fomento de la noción de *capital humano*, enfoque y propuesta relacionada directamente con las lógicas del mérito para la expectativa de lograr algún tipo de movilidad social. Pero el resultado concreto y objetivo de esta política reformistas fue el cierre de fábricas y la pérdida de miles de puestos de trabajo, alcanzando un quiebre social extremo debido al aumento de la tasa de desempleo y la pobreza (Maurizio, 2007).

El tejido social tuvo un fuerte quiebre por el grado de empobrecimiento económico y social. El reflejo de un cotidiano crítico fue el aislamiento generado por las experiencias asociativas, que habían ayudado a mitigar las problemáticas sociales, estaban en retroceso. Dichas experiencias se reconvirtieron en protesta, mecanismo que pasó a hacer el eje de contención comunitaria. Esta dinámica se dio en un marco del cambio de la política, generando instancias democráticas

participativas y de organización social auto gestionadas para resolver los problemas de las familias frente a la falta de salud, trabajo, educación y vivienda.

Actualidad.

En la actualidad, las organizaciones sociales se inscriben en un contexto vinculado con la consolidación del sistema democrático, vinculado al cambio en la relación y la sociedad argentina. La recuperación de las instituciones democráticas, al menos desde su valoración social, mediática y política, visualiza nuevos problemas como las deficiencias en el alcance de las políticas de Estado. Como mencionamos antes, en las *estrategias condicionantes* de los organismos internacionales operaron desde la violencia simbólica y disciplinadora najo la demanda de la eficiencia y transparencia del uso de los recursos financieros, lo que lleva a incorporar a la rendición de cuentas como concepto de gobernabilidad en el Estado.

En la publicación *El perfil de las ONG's en la Argentina* (Filmus y Arroyo, 1997) se nos acerca una noción contextualizada respecto de la problemática de la gobernabilidad. Comprendiendo a este concepto como una nueva perspectiva integral en el que el lugar central está la necesidad de una construcción de gobernabilidad democrática desde la articulación Estado y la sociedad civil, siendo esta protagonista en el vínculo. Modificando, de este modo, la perspectiva conservadora de que la problemática de gobernabilidad se limitan al desarrollo de estrategias estatales con dirección a la contención de las demandas sociales, canalizando conflictos que no amenacen con la estabilidad social, económica y política.

La reforma administrativa de la década del '90 propuso la reducción del Estado y sus dispositivos, modificando y transfiriendo sus funciones al ámbito privado, delegando responsabilidades en municipios y en la sociedad civil. Este grado de descentralización institucional fue absorbido por las organizaciones sociales que promocionaron la implementación de políticas públicas que, en Argentina, estaban tradicionalmente a cargo de un Estado centralizado. De esta forma las organizaciones sociales pasan a ocupar un lugar protagónico en la atención de los problemas derivados de la exclusión social que generó la reforma estructural de esta época.

Como se analizó, el rol e influencia de las organizaciones sociales vinculadas con organismos internacionales de financiamiento fue cada vez más importante en la implementación de estrategias y proyectos en el territorio de la exclusión social. Esto permitió que la profesionalización técnico científico de estas organizaciones más grandes derive en el desarrollo de un entramado de redes para que transfieran los conocimientos hacia organizaciones sociales más pequeñas, o

inclusive, hacia el mismo Estado. Proceso que se sucede en paralelo con la incorporación de la necesidad de los programas y proyectos de los organismos internacionales de realizar un trabajo participativo junto con las organizaciones sociales locales:

“En primer lugar, como un mecanismo que permite hacer escuchar las opiniones de los beneficiarios de los proyectos apoyados por los organismos de financiamiento internacional, en segundo lugar como un medio para garantizar una mayor eficiencia y focalización en la utilización de los recursos destinados a las políticas sociales y, por último, como alternativa eficaz para lograr una mayor transparencia en el destino de los fondos” (Filmus y Arroyo, 1997).

Panorama general de las Asociaciones Civiles.

Desde el universo de las organizaciones sociales esta investigación hace foco en las cuestiones referidas a las *Asociaciones Civiles*. Para caracterizar es universo se consultaron diversas bases de datos y directorios como el *Centro Nacional de Organizaciones Comunitarias* (CENOC). De acuerdo a los formatos institucionales identificados según los criterios jurídicos o sociales, del total de organizaciones sociales **el 46 % corresponde a la Asociaciones Civiles**⁷. De acuerdo a esta composición se observa que:

*“En fundaciones y asociaciones civiles el principal modo de intervención es la asistencia directa, seguida por la capacitación (...) Considerando a la población objetivo, la mayoría de las organizaciones han referido a la población en general como destinatarias de su accionar. Más específicamente, la niñez y juventud constituyen los grupos sociales por edad que más atención reciben de las ONGs. Considerando a la población-objetivo según el lugar ocupado en la estructura socio-económica, el sector NBI y los trabajadores rurales aparecen como sectores sociales relevantes (...) En este tipo de organizaciones, prácticamente no existe financiamiento público para el sostenimiento institucional sino **fondos específicos para proyectos**” (Filmus y Arroyo, 1997).*

Es muy importante destacar para esta investigación, en función al relato del caso de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, que en muchos casos de este tipo de organización social, en esta coyuntura, sucede que:

⁷ [Http://www.cenoc.gob.ar/datos_disponibles](http://www.cenoc.gob.ar/datos_disponibles)

*“En términos de la gestión de recursos, se ha detectado en muchos casos que la falta de fondos públicos es suplida con **mecanismos de autogestión económica**: venta de servicios, emprendimientos productivos, edición de publicaciones, etc. También es más frecuente -en relación con lo observado en los otros distritos estudiados la obtención de donaciones a partir de la filantropía nacional de empresas y particulares, aunque aún de manera incipiente” (Filmus y Arroyo, 1997).*

A la vez que:

*“En relación con los principales problemas detectados, se percibe que la situación de varias organizaciones resulta **muy vulnerable a la construcción «externa» de agendas dictadas por las modas de financiamiento** (...) El mayor acceso a la información y los recursos nacionales e internacionales por parte de las ONGs de Capital **conspira contra la elaboración de proyectos que surjan de las propias necesidades de la comunidad**, por no responder estrictamente a las "modas" de financiamiento. **Esto afecta, a su vez, el sostenimiento en el tiempo de muchas iniciativas”** (Filmus y Arroyo, 1997).*

De este modo el mencionado informe enumera que las principales problemáticas referidas al desarrollo de la sostenibilidad de las organizaciones sociales se ve considerado en base a:

- El acceso a la información
- Los modos de intermediación entre las propias organizaciones,
- El acceso al financiamiento,
- Las demandas sobre los organismos internacionales,
- Los criterios para evaluar la eficiencia de las organizaciones sociales
- La estabilidad de las organizaciones
- El papel de la investigación en el desarrollo de este sector

Pero respecto de la autonomía de las organizaciones sociales aclara:

*“Para potenciar el tercer sector debe quedar en claro la intención de no injerencia, de **falta de condicionamientos o sumisión y la preocupación, tanto para el Estado como para los organismos internacionales**, de generar verdaderos interlocutores en los programas y en las políticas. En varias ocasiones, el principal reclamo de las ONGs se relaciona con la búsqueda de fortalecimiento financiero (recursos para el desarrollo de la propia organización) y de capacitación (instrumentos de gestión) para la propia organización”* (Filmus y Arroyo, 1997).

La imposibilidad de distribuir la información lleva a una *competencia* de las organizaciones sociales por el acceso a la información y a los recursos, agudizando por la relación con los organismos internacionales. En competencia con organizaciones de mayor dimensión que tienden a desarrollarse **relaciones de subordinación** por parte de las organizaciones más pequeñas, **principalmente cuando está en juego los recursos internacionales.**

*“Las «supe fundaciones» tienen mayor capacidad técnica y contactos para lograr una evaluación positiva de su proyectos en detrimento de las instituciones medianas y pequeñas. Esto se fortalece al considerar los criterios de «elegibilidad» de los proyectos que exigen a las ONG el cumplimiento de un conjunto de requisitos difíciles de lograr (...) Las transformaciones internas de las ONG. El **proceso de transformación interna** de las organizaciones, como producto de la falta de financiamiento y la modificación de los objetivos de algunos organismos internacionales, ha puesto en cuestión las misiones institucionales de muchas organizaciones y **plantea interrogantes sobre el concepto de intermediación**” (Filmus y Arroyo, 1997).*

Esto conlleva a que la falta de fondos promueva, en la mayoría de los casos, a aplicar **mecanismos de autogestión económica** (como la venta de servicios, capacitación, asesoramiento, auditorías sociales y emprendimientos productivos).

*Estos mecanismos alternativos están facilitados por el lugar de inserción de estas organizaciones, pero no dejan de plantear inconvenientes a su funcionamiento, pues salvo contadas excepciones son fondos cuyo ingreso no está garantizado en el tiempo. De esta forma se **generan actividades extraordinarias en la gestión de ingresos** que, en muchas ocasiones, **restan tiempo en las actividades «sustantivas»**. El efecto de esta transformación lleva a que el tiempo de gestión y de búsqueda de recursos y contactos se haga más amplio y que las organizaciones ocupen una parte de sus recursos humanos íntegramente en estas tareas. De ese modo, cambia la lógica de trabajo de las organizaciones que pasan de un rol de administradoras y ejecutoras de políticas al desarrollo de tareas adicionales con el fin de aumentar los recursos de la institución” (Filmus y Arroyo, 1997).*

En lo que respecta a las demandas sobre los organismos de financiamiento internacional, se traduce que uno de los ejes de cuestionamiento de las organizaciones se sucede en la *multiplicidad de discursos y orientación de las acciones*, asociado a la falta de valoración no economista en la evaluación de los programas, en lo que se demanda una **mayor flexibilidad en las pautas de los**

organismos internacionales para contemplar el trabajo humano por sobre el económico. Para ello se necesita evaluar la relación existente la aplicación de los proyectos en una comunidad desde un sentido humano y no productivo o económico. Por lo que se les exige mayor demanda en **contemplar la integralidad del tema y no solamente lo económico financiero.**

Otra demanda, para nada menor, es la necesidad de un reconocimiento financiero para el trabajo técnico. Sucede que los organismos internacionales no suele considerar el cobro por el trabajo de servicios técnicos, perjudicando a las organizaciones sociales que no desarrollan su trabajo en base del voluntariado sino en base de una profesionalización de quienes trabajan en las organizaciones sociales. Lo que se complementa con la imposibilidad de contar con reconocimiento del trabajo de reflexión sobre el propio trabajo para desarrollar investigación y conocimiento sobre las prácticas de planificación y gestión de las organizaciones sociales. Una de las consecuencias que se desvela de esto es que los programas se desarrollan en base a **criterios que no tienen relación con los intereses del territorio o población a trabajar.** Al que se le incorpora la cuestión que las relaciones con las organizaciones financiadoras son poco productivas ya que las reuniones y la burocracia se multiplican sin resultados concretos en el corto o largo plazo, pero que a los organismos les influye un insumo de información muy importante.

Otro debate que se plantea es el de los criterios para evaluar a las organizaciones sociales. Este debate respecta sobre las diferentes posturas valorativas que existen respecto los medios para el fortalecimiento de las asociaciones civiles y cómo evaluarlo fehacientemente, tensionando así el concepto de *eficiencia*:

“Es uno de los temas más controvertidos para las organizaciones. Por una lado, todas las ONGs coinciden en que son más eficientes que el Estado (por la presencia del voluntariado y la inexistencia de intermediarios en la gestión de políticas) pero, a la vez, también coinciden en que les falta capacitación y formación en manejo organizacional.

En términos económicos, las OPAT no han tenido altos niveles de eficiencia pero si han sido exitosas en las tareas de promoción, educación y organización de los beneficiarios. Las actuales exigencias del mercado les imponen condiciones de difícil cumplimiento si no median programas de fortalecimiento institucional.

*Si bien son pocas las organizaciones que han desarrollado mecanismos de evaluación o han establecido indicadores para medir los programas, **la mayoría está poco convencidas de los beneficios de los mecanismos de evaluación previstos por los organismos internacionales. Los cuestionamientos tienen que ver con lo complejo de los formularios***

y la poca utilidad de la información requerida por los organismos, que en muchas ocasiones obliga a subcontratar a técnicos para que completen los datos.

Esta diferenciación muestra que el concepto de la «eficiencia» en las ONGs no está resuelto pero que tampoco han funcionado los mecanismos de evaluación externos que han tendido a ser excesivamente formalistas y a aplicar una racionalidad de costo-beneficio económico exclusivamente sin contemplar el conjunto de valores que incorporan estas organizaciones” (Filmus y Arroyo, 1997).

Otro de los cuestionamientos que se incorporan es el de la continuidad de los programas. La estabilidad que auto sustentan pueden continuar con los mismos, pero siempre dependen de algún tipo de financiamiento que complementa o impulse el trabajo pautado. El éxito respecto al auto gestionamiento es relativo en términos de su sostenibilidad.

*De este modo, la continuidad de los programas suele estar muy dependiente del flujo de financiamiento y del mejoramiento de la capacidad de gestión de la organización. Sin estos elementos, y sin el aporte para ello desde el ámbito público, los niveles de fracaso suelen ser significativo (...). **Se trata de salir del actual círculo vicioso** que lleva a los organismos internacionales y al propio Estado a reclamar eficiencia (que como hemos visto también es escasa en el propio sector público) sin desarrollar estrategias que permitan que las ONGs generen las capacidades que se requieren para implementar proyectos sociales eficientes, en el marco de una realidad tan compleja como la actual” (Filmus y Arroyo, 1997).*

e. La(s) Juventud(es).

i. Los enunciados de la juventud.

Otro de los conceptos a trabajar en esta investigación responde al territorio población para y con la que trabajó. En este caso, se analiza las nociones acerca de la *juventud* ya que este trabajo se ocupa del análisis de la actividad de una *Asociación Civil* vinculada al trabajo con los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social de la Ciudad de Buenos Aires.

La *juventud*, como sujeto político, también se encuentra atravesada por diferentes *enunciados*. Usualmente notamos que la percepción de sobre la juventud está descripta desde la propia observación del mundo adulto, una mirada adulto céntrica que determina a esta población, pero en función a sus propias expectativas de vida. Las cuestiones sobre cuáles son las necesidades de

esta población, que propuestas deben encausarse a partir de sus demandas o deseos, suelen estar determinadas por las miradas del universo adulto y con muy pocas posibilidades de enunciarse a sí misma desde sus propios discursos como sujetos y partes del medio social en el que conviven.

Es desde esta postura que la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* se constituye como grupo de trabajo a fin de acompañar a las problemáticas de los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social, desde su propia construcción de identidad social, fomentando sus potencialidades desde su medio social dinámico, heterogéneo y continuamente cambiante. Esta investigación se implica al intentar definir a este sujeto joven desde su propio relato, universo y experiencias.

El énfasis de analizar *la juventud* desde la visión socio política de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* devino de la problematización de su categoría enunciativa como población de trabajo, lo que trajo consigo diferentes reflexiones y decisiones sobre los espacios y escenarios de encuentro para trabajar sus acompañamientos, y por lo tanto, la influencia que devino en repensar las *metodologías de gestión y planificación* que se proponía como organización social. Como se verá en el desarrollo del caso de estudio, el crecimiento institucional de la organización en el trabajo de esta problemática implicó la dificultad de continuar con una metodología de *planificación por proyecto*, o en su semejante, *la gestión por objetivos*, lo que implicó a la vez, el repensar el sujeto de trabajo con el que se involucraba.

Esta complejidad responde a la necesidad de profundizar el trabajo con los y las jóvenes involucradas con la organización y sus universos desde la *continuidad del vínculo*. Pero para profundizar al respecto de esto, primero es necesario comprender cuáles son las diferentes nociones de *juventud* que se entrelazan y pre determinan los trabajos de las organizaciones sociales que intervienen en este ámbito. Para ello se analiza las diferentes formas en las que se ha enunciado a la *juventud* como concepto, sin necesidad de profundizar en todos los debates, pero sí con el sentido de acercarnos a la definición de *juventud* que se construyó de forma consensuada en la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, siendo esta determinante en las siguientes decisiones respecto a *las metodologías de gestión y planificación* que se continuaron en adelante.

¿De cuál juventud estamos hablando?

La *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* buscó ampliar sus escenarios y espacios de encuentro para el trabajo con los y las jóvenes, no centrándose únicamente en la educación y la integración laboral, en la que inicialmente se ocupaba. Una de las razones que llevo a ello fue la

problematización del concepto *Juventud* que atravesaba a la organización, con el fin de consensuar estos imaginarios sobre el sujeto de trabajo y, por lo tanto, el horizonte estratégico institucional. Se analizaron los discursos más arraigados y las perspectivas tradicionales que definen las formas de la *juventud*, sucediéndose el encuentro de las definiciones que se portaban se encontraban muy arraigadas entre los abordajes *biologicistas* y *demográficos*.

En este apartado se realiza una breve historización de las definiciones de *juventud* que atravesaban al equipo de trabajo dentro de la organización, en la que divagan muchas categorías posibles, pero con la tensión de pertenecer a enfoques que no se comparten, sino que se discuten. La necesidad de consensuar una categoría de *juventud* se requirió como horizonte para consensuar una metodología de trabajo, en un horizonte en común, desde sus propias formas de construir una identidad social.

Sujetos revolucionarios o evolutivos:

Siguiendo al autor Pablo Vommaro, (Vommaro, 2015) comenta que *las juventudes* comenzaron a tener protagonismo e importancia en los ámbitos políticos, sociales y culturales contemporáneos a partir del proceso de *juvenilización social* que abarcó a las diferentes esferas de la vida social. Un proceso que se traduce en las pautas de consumo, los modos y los estilos de vida, en la fuerza de trabajo y otros ámbitos, como la sexualidad. Por lo que nos propone historizar dicho concepto, abordando el proceso por el que las juventudes van adquiriendo este protagonismo y asumiendo que:

“La consideración de la juventud como sujeto o actor social es un producto del capitalismo y la modernidad, podemos decir que los jóvenes (en tanto término que define un momento o etapa de la vida) existen hace siglos con diversas resignificaciones, pero que la juventud (en tanto expresión de esos jóvenes como grupo social con características más o menos singulares) es algo más contemporáneo, propio de los siglos XIX y XX” (Vommaro, 2015).

La juventud se identifica como una etapa de búsqueda e inquietud desde los últimos dos siglos, luego que la juventud como categoría social se consolide en el siglo XVIII, cuando se comienza a demarcar la transición que existe entre el paso de la niñez a la adultez (Mayer, 2009). En los siguientes siglos, XIX y XX, la juventud adquiere status político como agente promotor de la modernidad, del cambio social, de nuevas corrientes de pensamiento y es desde el siglo XX que comienza a ser percibida como sujeto revolucionario, impulsor del cambio social, sujeto social con

potencial de movilización y de lucha, como grupo etario orientado mayormente a las utopías que a los intereses capitalistas.

Es a partir que de esta tensión es que se le reconocen derechos sociales y políticos, pero sin dejar de coartar los espacios posibles para la participación. Como resultado de las *revueltas juveniles de los sesenta* (el Mayo Francés, los acontecimientos de Tlatelolco en México o el Cordobazo en la Argentina, los movimientos contra la Guerra de Vietnam, las diversas expresiones estudiantiles y obreras, los movimientos de descolonización y liberación nacional y social vinculados a la lucha armada en muchos casos, y a otros de carácter más cultural como el de los hippies norteamericanos) es que esta categoría se lleva al análisis como modo de interpretación de las realidades sociales y políticas que se desandaban en esos años. En aquel protagonismo los jóvenes propusieron una nueva agenda en función a sus demandas, deseos y sueños, en un mundo dominado exclusivamente por los adultos:

“El espacio en expansión que ocupaban los jóvenes en la vida social, económica, política y cultural de muchos países generó un renovado interés en el mundo científico y académico, a la vez que en las políticas públicas impulsadas por los estados y también por distintos organismos internacionales” (Vommaro, 2015).

Expansión y protagonismo que propone nuevas conceptualizaciones para analizar y comprender:

“las dinámicas juveniles, alejándose de los abordajes meramente biologicistas o demográficos que habían predominado en las décadas anteriores” (Vommaro, 2015).

Los abordajes biologicistas, demográficos y los determinismos culturales.

Este pensar *las juventudes* nos encuentra con un concepto que navega entre diferentes discursos científicos, mediáticos, psicológicos y evolutivos. Discursos en el que persiste una tradición teórica de parte de:

“La psicología evolutiva con plena incidencia en la opinión mediática, en el discurso pedagógico y en el imaginario social argentino, que considera a la adolescencia, en tanto etapa de la vida situada entre la pubertad y la adultez, con una serie de características biológicas y psicoafectivas. Discursos evolutivos que nos hacen ver adolescencia y no jóvenes” (Scardamaglia y Fernández, 2008).

Desde la perspectiva tradicional el concepto de adolescencia es considerado como un espacio evolutivo en el que quienes la transitan se suceden en períodos de transición entre la infancia y ser adulto. Esto hace considerar a las personas como simples procesos de desarrollo hacia la meta plena de evolución, con atravesamientos de períodos en los que, una vez finalizados, se habrá desarrollado la identidad. Son nociones epistemológicas que priorizan *la noción desarrollo progresivo en tanto proceso endógeno influenciado por el medio ambiente* (Scardamaglia y Fernández, 2008) que *implica el despliegue de algo indudablemente arrollado que sale a la luz como efecto de fuerzas evolutivas biológicas, propias de los seres de la especie humana* (Emmanuele, 1992).

Estas concepciones empiristas descriptivas se centran en una maduración biológica y psicológica (especialmente las que se ocupan de la génesis de la psiquis) en las que, según Anna Freud, *se considera lo instintivo de lo humano según el atravesamiento cronológico de las etapas de la sexualidad infantil, cuyo fin sería alcanzar la plenitud genital*. Concepciones que intentan demarcar a la juventud como un proceso etario en el que se establece su ingreso desde el momento en el que se desarrollan *las transformaciones físicas, biológicas, y psicológicas que acompañan al desarrollo de las funciones sexuales y reproductivas, mientras que la determinación de la edad límite, suele asociarse al cierre del ciclo educativo formal, el ingreso en el mercado del trabajo y la formación de un hogar propio* (Catalano, 2008), según la determinación de *los criterios derivados de enfoques biológicos y psíquicos* (Tirenni, S/D), en el que la juventud tiene una duración *de quince años y que transcurre entre los 15 y 29 años de edad*, definiendo así una *clasificación estadística* en la que es necesario para este trabajo remarcar que se encuentra *adoptada internacionalmente con un fin demográfico y comparativo*.

Entre las concepciones que se distancian de la maduración biológica y psicológica, están las que se encuentran influenciadas por el *determinismo cultural*. Esta son concepciones que consideran a la conflictiva adolescente como derivada de la organización sociocultural y estudian cuidadosamente la mutua interacción entre las fuerzas ambientales y biogenéticas:

“La perseverante antinomia Individuo-Sociedad que, afirmada en paradigmas positivistas, fluctúa entre las perspectivas psicologistas o biologicistas (ontogenéticas), las sociologistas (hegemonía de los determinismos socio-culturales) y el enfoque holístico, nuevo disfraz de las corrientes funcionalistas, que apela al equilibrio entre áreas cuyas influencias mutuas logran la integración de lo humano en una unidad biológica, psicológica y social”. En ello vemos definiciones como las de Manzoni (1991) en el que delimita a la adolescencia como período y proceso que se manifiesta en lo fisiológico, psicológico y social y “por eso merece

un abordaje del tipo integrador en el que se considere al/la joven como una totalidad inmersa en la estructura social y cultural que atraviesa". (Scardamaglia, 2008)

De esta manera confluyen discursos atravesados por las demandas de las sociedades industrializadas, en la que se ubica a *la juventud* en tipo de *moratoria social* en la que se dedica a la formación solo con el fin de llevar a cabo los trabajos demandados. Una *moratoria* delimitada por las dependencias familiares durante el tiempo que requiera adecuarse y formarse y *prepararse para una vida productiva de trabajo* (Cassullo 2012). Como una transición de etapa, propone a *la juventud* como:

"El pasaje de lo familiar a la extra familiar, con sus vicisitudes, conflictos y tensiones, deviene otro tipo de apropiación, la de lo social. De esta manera, cuerpo y sociedad se entrelazan". (Efrón, 1996).

Es en esta línea, Scardamaglia nos recuerda las posturas Giovanni Levy y Jean Claude Schmitt quienes desde la crítica nos sitúan en cómo estas las categorías definen a *la juventud* como otro *invento moderno necesario para las sociedades burguesas* donde lo prioritario es preparar individuos para las fuerzas productivas en las que se base la supuesta integración efectiva a la vida productiva y social porque:

"La juventud es el período destinado a la educación para la vida activa, y en la sociedad moderna la educación es la base del desarrollo. La juventud como necesidad para el desarrollo productivo de una clase social que toma protagonismo, la burguesía, y en el que el individuo desarrolla su potencial para ser parte de la vida productiva y política en función a lo que son sus intereses en la vida. De este modo el dispositivo escolar es el principal agente del desarrollo de las potencias individuales" (Scardamaglia, 2008).

Siendo así *la juventud* una *categoría propia de la racionalidad moderna* que produjo a las *juventudes institucionales* como parte de los componentes estatales en las sociedades modernas, en la que su caracterización y categoría se desarrollaron en los discursos médicos y jurídicos con aportes de la psicología y la pedagogía. Saberes productores de discursos que llevan a:

"La normalización y el disciplinamiento de jóvenes para producir ciudadanos a través de los juegos institucionales (...) que, en caso de indisciplinarse, contaban con un organizado circuito institucional de encauzamiento, normalización y encierro" (Scardamaglia, 2008)

Por lo tanto, se percibe al concepto de *la juventud* como una categoría sostenida, atravesada y constituida por los sentidos biológicos, psicológicos, legales y jurídicos. Parámetros de sentidos pre

adjudicados en un mundo de adulto y en tiempos de mercado. La institución de una *juventud* con sentido productivo que, en tiempos de neoliberalismos, se transforma en una estética con valor social, cargado de *valores exististas y hedonistas*, con sentidos mercantiles, de consumo:

“Juventud como nicho de mercado: consumidores, consumidos y muertos”
(Scardamaglia, 2008).

Juventud, subjetividad y discursos socialmente instituidos.

La *Juventud* como categoría que deviene de la construcción socio cultural, implica la determinación del cuerpo de un sujeto en el que su definición:

“Naufraga entre los márgenes movedizos de la dependencia infantil y de la autonomía de los adultos (...) más que de una evolución fisiológica concreta, la juventud depende de unas determinaciones culturales que difieren según las sociedades humanas y las épocas, imponiendo cada una de ellas a su modo un orden y un sentido a lo que parece transitorio, y hasta desordenado y caótico.” (Levi, G. y Schmitt, J. 1996 en Scardamaglia 2008).

Una especie de estatuto que condensa funciones y roles sociales, en la que en la sociedad que habita le asigna esta categoría por tiempo determinado y limitado de la vida. Y en la que siempre está influida por la habilitación social que se inscribe a partir de su condición etaria. Condición situada en un momento en el que cada época histórica, cada cultura y género la carga de sentidos en sus discursos y acciones. Sentidos adulto céntricos, constituidos socialmente, que construyen, alimentan y transforman el imaginario social. Como contrapunto, sé nos propone que:

“Si consideremos a la subjetividad en términos de constitución histórica social, abrimos la posibilidad de pensar que el psiquismo humano se constituye desde los discursos sociales y que lo biológico será condición de posibilidad necesaria pero no suficiente para devenir humano. Es así que cada época histórica produce subjetividades socialmente instituidas, en el sentido de la implementación de una serie de operaciones necesarias para ser parte de una lógica. Es decir, las prácticas y los discursos que producen subjetividades operan desde dispositivos sociales”. (Scardamaglia, 2008).

Por lo que, si cada época produce discursos, y estos producen subjetividades y prácticas que se institucionalizan en marcos históricamente constituidos (Margulis, 2008), nos es una *tarea política incesante* el de problematizar al respecto de la *juventud*, escapando de las generalizaciones y

reduccionismos que prejuzguen o reduzcan la potencia que las mismas *juventudes* poseen y proponen. En este sentido, pensar la actualidad de los y las jóvenes implica considerarles atravesados y atravesadas no sólo por todas aquellas categorías modernas sino, ante todo, *por los discursos mediáticos, y de mercado* en el que *más que de una edad evolutiva, se trata de una imagen, de ciertos signos que cualquier individuo puede portar* y que el mercado busca distribuir como valor de consumo, en que el que se incide en *una materialización sobre el modo de hablar, de vestirse y en el uso de ciertas marcas* (Scardamaglia, 2008).

La juventud como experiencia vital y noción socio-histórica definida en clave relacional (vincular).

“En un mismo momento histórico pueden coexistir –muchas veces en tensión– diferentes maneras de producir juventud y de ser joven (Ghiardo, 2004: 44). Así comprendidos, los jóvenes son producidos –por el sistema de dominación–. En tanto colectivos organizados producen –resistencias, prácticas alternativas, creaciones, innovaciones–, y se producen, generando estéticas, modos de ser y subjetividades que los singularizan” (Vommaro, 2015).

Mariana Chaves sostiene que la *juventud* es una noción que cobra significado únicamente *cuando podemos enmarcarla en el tiempo y en el espacio, es decir, reconocerla como categoría situada en el mundo social* (Chaves, 2006). Por lo tanto, al notar que el sujeto está constituido *en y por una trama material en el marco de correlaciones de fuerzas materiales y simbólicas*, no podemos definir a un único sujeto joven, sino una *multiplicidad de posibilidades de constitución, aparición y presentación de ese sujeto en el mundo social*. Existen otras juventudes, otras *tramas materiales y simbólicas que las constituyen*, permitiéndonos hablar de *juventudes en plural* (Vommaro, 2015).

En esa construcción como *sujeto productivo y de mercado* notamos que, a pesar de su reconocimiento en las últimas generaciones, continúan siendo la *juventud* observada como un grupo social *inquietante, de riesgo y en riesgo*, en el que se perpetúa *la sospecha, el temor y exclusión* (Catalano 2008). Por lo que, para romper con estas nociones de *juventud*, el *Equipo de Gestión de la Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, se sitúa a pensar a la *juventud como sujetos activos y potentes* (Vommaro, 2015) y que esta investigación comparte como definición de dicha población.

De esta forma se revitaliza la percepción de sus problemáticas, posibilidades y producciones, pero de una manera contextualizada, desde el *vínculo* y desde las perspectivas de sus realidades que habitan y construyen, entendiendo, en fin, a la *juventud* como:

“Una experiencia vital y noción socio histórico definida en clave relacional, más que etaria o biológica”. (Islas, P. en Vommaro, 2015)

ii. La Situación de Vulnerabilidad Social.

Esta investigación, cuando tipifica el trabajo de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* con los y las jóvenes en situación de *vulnerabilidad* social, toma a esta categoría desde la siguiente perspectiva: los contextos difíciles generan indefensión, por lo tanto, *la vulnerabilidad* se da dentro de un *proceso multidimensional que confluye en el riesgo o probabilidad del individuo, hogar o comunidad de ser herido, lesionado o dañado ante cambios o la permanencia de situaciones externas y/o internas* (Busso, 2001 en Azcibar 2008). Aplicado este concepto al *conjunto social*, se referirá a fragilidad o indefensión que tenga este ante cambios en el entorno, al desamparo institucional desde el Estado, a la debilidad interna para afrontar concretamente los cambios necesarios del individuo u hogar para aprovechar el conjunto de oportunidades que se le presenta y a la inseguridad permanente que paraliza, incapacita y desmotiva la posibilidad de pensar estrategias y actuar a futuro para lograr mejores niveles de bienestar.

El nivel de vulnerabilidad entonces dependerá de varios factores, por un lado, con los riesgos de origen social, y por el otro con los recursos y estrategias disponibles de los individuos y hogares en cada caso. Vulnerabilidad será entonces:

“Aquella situación, objetiva o subjetiva, de origen material, emocional o psicosocial, que llevará a experimentar al sujeto una condición de indefensión, dada la fragilidad de los soportes personales y/o comunitarios. Tal proceso debe enmarcarse en la fuerte fragmentación individual y/o socio colectiva existente en el actual contexto. Es esta situación la que se enlaza dialécticamente con la condición de vulnerabilidad y su propia ingeniería” (Eroles, 2001).

Conceptualizar en términos de vulnerabilidad otorga un carácter más comprensivo y descriptivo a determinada situación social, y permite pensar dinámicamente en posibilidades de actuación desde las organizaciones sociales. La descripción de situaciones de vulnerabilidad debe ser el punto de

anclaje a partir del cual desarrollar relaciones, asociaciones, vinculaciones para acompañar a las poblaciones en riesgo a desarrollar su potencial.

iii. Radiografía de la Juventud.

¿Qué sucede entre la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro y los y las Jóvenes en situación de vulnerabilidad social?*

La escuela, el dispositivo escolar, es una de las instituciones orientadas a acompañar el proceso de desarrollo de los y las adolescentes.

“El dispositivo escolar, en su doble dimensión de contenedor de niños y jóvenes y de instancia propedéutica para el mundo del trabajo y la política ciudadana, fue el espacio que el sistema de dominación construyó para los jóvenes (Balardini, 2000)

Pero como se puede analizar en la vasta bibliografía y estadísticas que se publican año en la materia, notamos que la escuela hoy en día es un dispositivo que se comprende en llegar a una meta, la de contener. Consecuencia que genera que cada vez más sea puesta en extensamente discusión ya que cumple una función de estructura de alojamiento para evitar el abandono escolar de los y las jóvenes. Lejos de poder proponer, por su saturación, un real y posible aprovechamiento en la exploración de sus potencialidades. Para que haya posibilidad de cambio es necesario de cambiar las antiguas estructuras que la constituyen, y que así, devengan en formas de organización más flexibles para los entornos de mutación permanente en las que se ubica. Su constante desfasaje como invento de la modernidad en una época posmoderno, hace a la escuela un sistema rígido y disciplinario donde hay timbres, horarios, agrupamientos de alumnos y materias más o menos fijas en las que las imágenes son pocas y desfasadas, pero que sobre todo, no permite adaptarse a la volatilidad y fragmentación social contemporánea.

“Algún mapa difícilmente pueda competir con un videoclip o con un fin publicitario”
(Obiols y Obiols, 1995)

Sin embargo, su espacio de vinculación y contención social es indiscutible, con una importancia que supera el propósito de adaptación hacia el mundo adulto. Los grupos de jóvenes expuestos a las vulnerabilidades sociales buscan en la escuela un lugar de la reparación de los vínculos primarios fracturados. En estas *juventudes*:

“Más que una moratoria social que supone un paréntesis para la adquisición de la autonomía, noción anterior, la escuela se instala cuando es posible y cuenta con esos recursos, en una suerte de sustituto de relaciones primarias” (Duschatzky, 1999).

Pero fuera del dispositivo desbordado, las *juventudes* eligen por excelencia un espacio de libertad, de expresión y donde construir su propio protagonismo. Un espacio que tomar para identificarse desde sus propias percepciones. Suele suceder que el lugar al que se dirige para ello, independientemente de su marco socioeconómico de referencia, es la calle (Cassullo, 2012). La calle es un sitio liberado en el que eventualmente se da la aventura y que incluye espacios de distensión y de consumo. Espacio abierto y libre para juntarse a pesar de los temores que se pueda tener sobre la violencia que la rodea. El espacio callejeros sigue siendo un ámbito de disputa de las generaciones, estando los jóvenes a favor y los mayores en contra (Urresti, 2002). Para las *juventudes* no es un espacio de común de circulación, sino que es el territorio por el que se reconocen, donde se entrecruzan sus historias y las identidades compartidas, el espacio que se ocupa y lugar que deja marcas en ellos y ellas, y en dónde ellas y ellos dejan sus marcas. Las *juventudes* transitan por experiencias de socialización que desbordan la escolaridad (Casullo 2012) y la calle es un punto, un espacio de encuentro para eso.

Dentro de estas calles, es el barrio el territorio condensatorio por donde la circulación y la identidad van haciendo efecto.

“El barrio se dibuja como lugar antropológico, como esa construcción concreta que no podría dar cuenta por sí sola de las vicisitudes y complejidades de la vida social, pero que se construye en aquello que le da sentido para los que la habitan” (Casullo 2012).

Es la vida en el lugar común de un barrio lo que lo convierte a un referente de identidad. Y donde los relatos sobre el barrio guarda muchas veces una imagen idealizada (o de rechazo) que propone puntos de referencia que son constitutivos de la identidad (Duschatzky, 1999). No es un punto menor comentar al respecto del territorio para ahondar en el trabajo de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* y las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad social. De acuerdo con Guemureman, Silvia (2015):

“Respecto a la inserción en el espacio educativo, la implementación de programas sociales de transferencias condicionadas de ingresos como la Asignación Universal por Hijo o Hija (AUH) desde el año 2009, sumado a la obligación de la escuela secundaria consagrada por la Ley 26.206, produjo algunos efectos paradójicos en el escenario del país: una mayor inclusión formal

en la escuela, una mayor permanencia en los espacios escolares, aunque escindida esta medición de los resultados de la misma y los indicadores de repitencia sobre edad y deserción escolar. Al constituir el certificado de regularidad y asistencia escolar, una condición sine qua non para que la ANSES abone la AUH la permanencia en las aulas se ficcionaliza, ya que a la vez se flexibiliza la asistencia, se regula la admisión de la población, no siendo infrecuente que aquellos jóvenes “indeseables” sean informalmente excluidos de las aulas”.

Problemáticas de un territorio, la composición de las juventudes en espacio de intervención.

La Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro realizó su trabajo con jóvenes que transitaban lo que comprende la Comuna 1, más específicamente en los barrios San Nicolás, Monserrat y Constitución, y la Comuna 3, en los barrios Balvanera y San Cristóbal. Una de las primeras lecturas que podemos concebir del territorio parte, justamente, de las dificultades del dispositivo escolar por contener a las y los jóvenes dentro del sistema educativo y fuera de las conflictividades del territorio. En eso, y de acuerdo con los análisis del *Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires*, se resalta que en lo que respecta a la *Modalidad común de quienes asisten al Nivel Secundario en la Ciudad de Buenos Aires* en la Comuna 1 existe un porcentaje de estudiantes con sobre edad del 31,2 %, tres puntos por encima del promedio de la ciudad que se ubica en el 28,4 % de acuerdo a las últimas estadísticas publicadas en el año 2016. En la que, si separamos la gestión pública estatal, de la privada, la cifra asciende a un 38,8 % por parte de la educación estatal, contra un 19,4 % que se da en los establecimientos privados. Razón que empieza a destacar el camino de la desigualdad que comienza a transitarse ya desde la temprana edad. Con respecto a la Comuna 3, el porcentaje de sobre edad es del 32,2 %, ascendiendo al 43,8 % en instituciones públicas. Muy por encima del 15,2 % que surge de la educación privada. Cifras que ubican a dichas Comunas en el tercio de territorios de mayor desigualdad de la *Ciudad de Buenos Aires* junto a las Comunas 3, 4, 7 y 8.

Modalidad común. Nivel secundario. Porcentaje de alumnos con sobre edad por sector de gestión y comuna. Ciudad de Buenos. Año 2016.

Comuna	Alumnos con sobreedad		
	Total	Sector de gestión	
		Estatal	Privado
Total	28,4	42,6	13,8
1	31,2	38,8	19,4
2	22,9	29,1	14,0
3	32,2	43,8	15,2
4	39,6	49,1	19,7
5	27,2	54,1	9,6
6	30,1	46,4	11,4
7	34,0	44,8	21,1
8	39,7	51,4	21,0
9	26,3	39,3	14,3
10	24,9	35,6	14,1
11	21,9	44,7	7,1
12	25,3	45,1	13,5
13	19,0	35,9	11,3
14	21,4	35,1	11,3
15	25,3	38,7	9,6

Fuente: Ministerio de Educación (GCBA). Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa. Investigación y Estadística sobre la base de Relevamiento Anual 2016.

Mientras que en lo que respecta a la repitencia, el porcentaje las Comunas 1 y 3 son del 10,2 % y 10,3 % respectivamente, ubicándolas nuevamente por encima del promedio de la ciudad en general, que ronda el 8,7% y agrupándose nuevamente con el tercio de Comunas con mayor repitencia en la ciudad, junto con las Comunicas 4, 6 y 8 nuevamente. Y en que se destaca nuevamente la disparidad público-privada ya que en el caso de la Comuna 1 casi duplica la repitencia estatal comparada a la privada, y muy cerca de ser triplicada en la Comuna 3 al comparar estos dos sectores nuevamente.

Modalidad común. Nivel secundario. Porcentaje de alumnos repetidores por sector de gestión y comuna. Ciudad de Buenos. Año 2016.

Comuna	Alumnos repetidores		
	Total	Sector de gestión	
		Estatal	Privado
Total	8,7	14,3	2,9
1	10,2	13,4	5,2
2	9,0	13,5	2,7
3	10,3	15,0	3,5
4	11,8	15,9	3,0
5	7,7	18,0	0,9
6	10,5	16,2	3,9
7	7,9	10,8	4,5
8	12,3	16,8	5,1
9	8,4	14,3	3,0
10	8,0	12,7	3,1
11	6,8	14,3	2,0
12	7,8	16,5	2,7
13	4,9	12,8	1,3
14	6,2	10,6	2,9
15	7,0	11,6	1,7

Fuente: Ministerio de Educación (GCBA). Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa. Investigación y Estadística sobre la base de Relevamiento Anual 2016.

Comprendemos que de esta forma se promueve al abandono escolar y la reducción de posibilidades de un desarrollo de vida cerca de sus deseos. Y a la vez de esta forma se compone la participación de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* en este territorio, con el fin de promover el potencial adolescente y de contener y prevenir la posibilidad de un desarrollo de vida perjudicial en situaciones de jóvenes que se encuentren vulnerados/as en todos sus derechos.

Otros datos para caracterizar a los jóvenes en su inserción social: condición ocupacional y tipo de ocupación prevalente. De acuerdo con la EPH en la población activa de jóvenes alcanza el 24%, en tanto el restante 76% es inactivo. Según rama de actividad da a cuenta que cuando los y las jóvenes tienen una ocupación, la misma es precaria, y en ramos informales (construcción, reparaciones y servicios varios, servicios de comida, e industria manufacturera).

“Esta caracterización no difiere en las jurisdicciones estudiada (...) Son muchos los jóvenes que no encuentran inscripción en el mercado formal de trabajo y la estructura productiva, con

oportunidades de ocupaciones que les permitan subvenir sus necesidades y las de sus grupos familiares. La oferta disponible para ellos y ellas oscila entre ocupaciones precarias en rama de baja calificación, informales, y en ocupaciones que van de la ilegalidad a la delincuencia” (Guemureman, 2015).

Por lo tanto, dentro de la delincuencia notamos que de acuerdo a los jóvenes que arribaron al sistema penal en la Ciudad de Buenos Aires:

“Los expedientes abiertos en los juzgados de menores en el año 2012 fueron 3276 y en los juzgados criminales 31597, lo que arroja una proporción de que 1 de cada 13 jóvenes corre el riesgo de ser capturado por el sistema penal. Por cierto, las probabilidades no se distribuyen de forma aleatoria, sino que el sistema penal es selectivo y apresa determinado tipo de jóvenes; los de los sectores socialmente vulnerables ocupan el primer lugar en este aspecto (...) La violencia institucional que se ejerce sobre ellos los transforma de victimarios en víctimas: son los más demonizados por la criminalización mediática, los más estigmatizados y también el segmento que sufre la mayor cantidad de violencias institucionales” (Guemureman, 2015).

De acuerdo a las investigaciones, se conoce el existente lazo social y punitivo que vincula sistemáticamente a los jóvenes que residen en los territorios urbanos sobre vulnerados con la agencia policial, marcando sus trayectorias y apuntalando la producción de subjetividades penalizadas. El contacto policial con los jóvenes representa una práctica de intimidación (física o amenazante), de amenazas, y de tensiones arbitrarias:

“Un control del territorio que no solo marca, limita y ordena la circulación de los jóvenes por determinados espacios y no por otros, sino que se despliega de manera direccionada como ejercicio de autonomía policial que demuestra el uso indiscriminado de la violencia decodificada como la concreta posibilidad de disponer de la vida de los jóvenes, sea para lastimarlos, detenerlos, o en algunos casos, matarlos” (Guemureman 2015).

La dimensión de control territorial funda un lazo socio-punitivo en la que las practicas policiales establece una complicidad delictiva y extorsiva con intenciones lucrativas ya que la policía produce relaciones con los jóvenes que son convocados a entregar dinero producto de los supuestos robos, venta de drogas, o una oferta policial dentro del mercado delictual.

iv. La Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro y el vínculo con los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social

Para percibir el rol de una organización social como la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* en los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social de las Comunas 1 y 3 tomamos el artículo publicado por Elina Aguirre y Miguel Burkart *Los vínculos actuales: confianza o amenaza* publicado en la *Universidad de La Plata*. En el mismo ambos toman como referencia al pensamiento de Ignacio Lewkowicz al considerar que cada psiquis constituye su identidad a partir de la representación que se produce en el encuentro con el otro. Lo ajeno de ese otro se te hace presente y lleva a metabolizar en la estructura psíquica de cada uno/a la marca que portas de ese encuentro, constituyendo parte de tú individualidad. En ello se pone en juego la composición de los vínculos actuales a partir de un elemento clave: la confianza. Ambos autores destacan el papel central que juega la confianza en el trazado de los vínculos contemporáneos.

“Ignacio sostenía que los vínculos en condiciones de incertidumbre se sostienen fundamentalmente en la confianza; o, dicho de otro modo, que el mundo de la incertidumbre plantea que hay que confiar, pero no porque haya algo confiable, porque esa es precisamente una de las consecuencias de la caída del Estado y el consiguiente agotamiento que la maquinaria que instituye al otro como semejante, sino porque si no se confía, se derrumba aquello que intentamos componer. Ahora bien, ¿Cómo confiar en otro que no es otro en el sentido semejante, es decir, que no es otro instituido como otro? Si admitimos que mundo actual es un mundo caracterizado por la fragmentación y la diferencia radical, la confianza deviene de una operación subjetivante” (Aguirre y Burkart, 2006)

Esto nos lleva a pensar en la confianza en la composición de los vínculos contemporáneos, donde la diferencia radica en que la multiplicidad propia de un mundo fragmentado es vivida como amenaza, por lo tanto, sino hay confianza, hay amenaza, hasta que al menos se demuestro lo contrario. Conflictividad de la calle y el territorio con otro encuentro posible en un espacio de esparcimiento, se ponen en juego en esta construcción del vínculo, percibiendo la necesidad de espacios sociales como el que proponen las organizaciones sociales, en territorios de amenaza y conflicto para los y las jóvenes.

Este mundo fragmentado deviene en un estado de susceptibilidad entre quienes lo habitamos, llevando a niveles muy bajos todo umbral de tolerancia ante cualquier tipo de diferencia. Nos habita, en los territorios de tensión, una sensación de peligrosidad ante la presencia del otro, cualquier otro que sea diferente y desconocido. Pero Lewkowicz lleva esto a pensar que lo mismo

equivale a decir que donde hay un encuentro, hay un choque, y el choque puede ser entendido como un intento *fallido o desesperado de encuentro*. Pensando desde esta perspectiva, el encuentro puede ser pensado como un común mínimo e indispensable donde se abre la posibilidad de producción de un vínculo. Es en estos encuentros donde se produce lo vital, que es el de darle paso a una experiencia en otra persona donde se juega la existencia.

Para que se produzca este encuentro notamos que el valor de la *confianza* es un componente esencial para la construcción de los vínculos actuales. La confianza es vehículo que permite dejar de percibir al otro como una amenaza de peligro a la que nos exponemos, y al mismo tiempo, la posibilidad de percibir y experimentar un encuentro que abra al diálogo. Proponer esta perspectiva como construcción, bajo encuadro, de un trabajo socio comunitario, son los fines sociales donde se pone el juego el trabajo de construir espacios de encuentro por parte de las organizaciones sociales.

En los puntos contingentes de entrecruzamiento hay un potencial de afectación altísimo, en la cual depende la manera de cada uno para definir los encuentros que los atraviesa de momento a momento, *de situación a situación*. Ambos autores se hacen una pregunta clave para la construcción de espacios de esta asociación que analizamos, la perspectiva que replantea que tipo de planificación y gestión generamos para el espacio que deseamos construir, y esta pregunta plantea que:

“¿Qué es lo que pasa en el medio, cuáles son las operatorias que permiten pasar de una situación a otra? (...) En la ontología de los vínculos actuales, podríamos admitir la hipótesis de que estamos ante el debilitamiento del signo, y la consecuente imposición del gesto como materia de la producción del vínculo. El gesto es, en definitiva, el único y frágil indicio con el que contamos en el encuentro con el otro, el indicio que nos orienta ante la opción desesperada entre la confianza y la amenaza” (Aguirre y Burkart, 2006).

Entonces ¿Cómo se produce este gesto, cuáles son la operatorias que influyen en la construcción de la confianza? Y, lo importante para este objetivo de investigación ¿Cómo se planifica y gestionan los espacios de encuentro sociales a fin de construir esta confianza para el vínculo, eliminar la amenaza y acercarnos de forma coherente a los objetivos sociales y políticos que se plantea una organización social como la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro?*

3. Estudio de caso.

a. La Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro

Para el desarrollo del análisis de esta investigación se busca presentar y reconocer qué es la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*. Se repasarán los objetivos socio políticos que le dieron origen. Su devenir hacia la formalización institución social. La definición de perspectivas organizaciones de *planificación y gestión*. Su crecimiento, motivado por la problemática. La deriva en el desarrollo institucional para *la sostenibilidad*. Y su devenir organizacional, que establece la necesidad de replantearse las *metodologías de planificación y gestión tradicionales* que aplica, apuntando hacia la implementación de *metodologías estratégicas* orientadas a la participación y el protagonismo de los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social.

Se busca demarcar, en un primer momento, la genealogía de las organizaciones en el comienzo de sus actividades voluntarias a raíz de la crisis socio política del 2001. El explicar su recorrido y construcción de referencia institucional en el territorio. Detallar sus experiencias y el porqué de su desarrollo y continuidad. El segundo período que se remarca corresponde a como el propio devenir en los objetivos socio políticos que la definen fue promoviendo la necesidad de formalizarse como institución inscrita en la *Inspección General de Justicia (IGJ)* donde se comenzaron a desarrollar las primeras prácticas de *planificación y gestión*. Por último, como objeto de estudio de esta tesis, se busca desarrollar el período entre los años 2013 hasta el 2016, coordinado por un nuevo *Equipo de Gestión*. Momento que demarca un clivaje respecto al enfoque en las *metodologías de gestión y planificación* aplicadas, ya que comienza a problematizarse la necesidad de generar una estrategia que sea coherente con los objetivos socio políticos de la organización, y que se reflejen en las actividades y espacios de encuentro que se desarrollaban.

De este modo se busca demarcar las diferencias que existieron respecto a los enfoques en las *metodologías de planificación y gestión*. Debate que se sostuvo entre el de llevar adelante una estrategia de *sostenibilidad institucional* enfocada en profundizar los objetivos socio políticos de la *Asociación Civil*. O, la de atender a las condicionalidades que la eficiencia financiera demanda en la implementación de las metodologías tradicionales que proponen los organismos de financiamiento.

Con el fin de hacer foco en el análisis de este trabajo, la descripción de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, se presenta en tres períodos demarcados. Un primer momento, que comprende desde sus inicios como actividad voluntaria, luego de los hechos del 2001, hasta el

año 2009. Un segundo momento, que se distingue por el reconocimiento como institución formal por los entes reguladores, convirtiéndose desde un grupo de trabajo voluntario, hacia una *Asociación Civil*. A la vez, el primer período que la organización trabaja bajo la figura de una *Comisión Directiva*. Y el tercero, el período en el que se hace foco para analizar el caso en este trabajo de investigación, que se comprende desde el año 2013 hasta el año 2016, diferenciándose del anterior por la existencia de dos espacios de gobierno, el de la *Comisión Directiva* y del *Equipo Gestión* de la organización.

i. Presentación de la organización.

La *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* es una de las organizaciones sociales que surgió para contener la situación de vulnerabilidad extrema que sucedió durante la crisis social, económica y política entre fines de los años '90 y el comienzo del siglo actual. En este contexto y en esta clave solidaria se generó un espacio de encuentro con los y las adolescentes en situación de vulnerabilidad social que se encontraban en edad de cursar los estudios medios y terciarios en los barrios de céntricos de la Ciudad de Buenos Aires comprendidos en la Comuna 1 y 3. Dichos encuentros tenían como objetivo el generar espacios de reflexión sobre las cotidianeidades escolares, familiares y culturales, con el fin de que se puedan establecer grupos que les permitan el encuentro con sus pares y habilitar espacios de discusión y reflexión como modo de contención. La profundización de la crisis, con el quiebre institucional y la exposición a la vulnerabilidad que se encontraban las familias, implicó en los y las jóvenes una alta probabilidad de desafiliación de sus proyectos de vida, sus deseos y sus potencialidades para el devenir de sus vidas. Esta situación se expresó de muchas características analizadas anteriormente: desigualdad para el desarrollo de las potencialidades personales; dificultades en el acceso a los recursos para el desarrollo de su autonomía; el aislamiento o limitada amplitud de vínculos sociales; la subestimación de sus actividades y tareas; menor reconocimiento social para expresar opiniones, ser protagonistas y desarrollar proyectos personales o colectivos; la ausencia de motivación suficiente para estudiar y de transcurrir por espacios que los y las aliente a concluir la escuela media; la dificultad para aprobar las materias y la consecuente repitencia, sobre edad y abandono que provocaba en los y las adolescentes y jóvenes la sensación de fracaso, lo cual dificultó su permanencia en el sistema educativo. De este modo, desde el trabajo voluntario de un grupo de personas, se generaron espacios de encuentro que luego devendrían en la creación de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*.

Desde el comienzo se propuso hacer foco en el fortalecimiento psicosocial de los y las jóvenes como parte del resultado del trabajo en dos dimensiones de sus vidas: la educación y la integración laboral. Por ello, la propuesta de la *Asociación Civil El arranque, espacio de encuentro* se orientó, en un comienzo, a la generación de proyectos que se enfoquen en el acompañamiento escolar y en la incorporación de habilidades para integración laboral. En esta dirección la *Asociación Civil* se propuso generar espacios de encuentro considerando el contexto social y emocional que atraviesa la vida de los y las adolescentes y jóvenes, comprendiendo que, a través de la formulación de proyectos de acompañamiento y formación, se debían incluir actividades artísticas, lúdicas y reflexivas, pueden re significar sus realidades, asumir distintos roles y responsabilidades, divertirse, desarrollar capacidades y conocerse a sí mismos y mismas.

Dicha construcción queda reflejada en su *Estatuto Social*, en la que se declara como una organización que busca: *generar, desarrollar e implementar espacios de educación, de recreación, de comunicación, de cultura y desarrollo social para adolescentes de la Ciudad de Buenos Aires, en edad escolar de bajos recursos y favorecer la participación social de los jóvenes generada a través de proyectos solidarios, de formación, de participación y de voluntariado*. Delimitando los siguientes objetivos específicos: *a) Encarar, promover y apoyar todo tipo de proyectos educativos y culturales, incluyendo pero no limitándose a apoyo escolar, becas de estudio o cualquier otro tipo de apoyo económico, cursos, charlas, conferencias, visitas y eventos, destinados a alumnos, educadores y/o profesionales con el objetivo de impulsar y fomentar en la sociedad la educación para todos como base para la igualdad de oportunidades; b) Realizar un acompañamiento integral con los adolescentes, brindándoles espacios para la reflexión sobre temas de su interés como adicciones, violencia, educación sexual, temas de género, entre otros, con especialistas en la materia responsables de estos espacios; c) Generar espacios deportivos y de recreación como talleres, juegotecas, torneos y encuentros deportivos, espacios de juegos de diversos tipos, campamentos, convivencias; d) Acompañar a los adolescentes su inserción en el mundo laboral al terminar la escuela. Para eso ayudados a capacitarse, prepararse y presentarse a las empresas con sus habilidades, talentos y conocimientos. Se capacitará a través de charlas, conferencias cursos dados dentro de la Asociación. Se abrirán posibilidades de capacitación en instituciones locales, nacionales o internacionales, con el objetivo de lograr un crecimiento integral de la persona; e) Impulsar distintas formas de voluntariado, asistencia social y trabajo solidario en todas las áreas por medio de convocatorias y espacios de formación de jóvenes universitarios o con una profesión, donde se lleve a cabo la capacitación en conocimientos y herramientas útiles para llevar a cabo la misión de la institución; f) Difundir información, transmitir y construir conocimientos y valores, a través de*

todos los medios de comunicación social a su alcance, dirigidos a elevar las posibilidades de crecimiento integral de la persona, en lo social, económico, político, laboral, cultural!, profesional y/o espiritual; g) Establecer relaciones con organismos, instituciones y personas, tanto nacionales como internacionales, vinculadas al quehacer de la Asociación, pudiendo celebrar convenios de mutuo beneficio, incluyendo apoyo económico o servicios remunerados recíprocos con organismos y entidades, públicas o privadas, de carácter nacional, extranjero o internacional.

ii. Los comienzos. Historia y actividades principales.

Desde su surgimiento en 2001, quienes fundaron la organización consideraron que la educación era una de las herramientas fundamentales de transformación social. Desde ese entonces, sostuvieron un espacio apoyo escolar y campamentos para adolescentes y jóvenes que se encuentren cursando la escuela secundaria en instituciones de gestión pública de la Ciudad de Buenos Aires. De este modo, la organización fue creciendo en cantidad de jóvenes que se acercaron, a la vez de personas voluntarias que colaboraban a sostener las actividades que se proponían. Poco a poco se convirtió en una organización de referencia en ámbito del trabajo con los y las adolescentes de la zona.

Desde un primer momento *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* fue desarrollando mayor interacción con los y las jóvenes y los colegios públicos de la Comuna 1 y 3, lugar de referencia geográfica de la organización. En este diálogo se comenzaron a implementar dos campamentos anuales con el objetivo de proponer un encuentro distinto al que dispone el cotidiano de transitar una ciudad como Buenos Aires. El objetivo era que haya un encuentro con los espacios verdes, naturales, amplios y libres para recorrer, jugar y disfrutar, rompiendo así las rutinas que proponen los territorios urbanizados, con sendas de tránsito y de estar más digitadas y con menos espacios para el esparcimiento de los y las adolescentes. Los campamentos consistían en una salida de fin de semana a un espacio natural, donde se desarrollaban juegos creativos y espacios de sentir y pensar para la reflexión.

Años más adelante, por propuesta de los y las mismas jóvenes y con el fin de tener un vínculo más cercano y constante, se inaugura el espacio de apoyo escolar a jóvenes que cursen en secundarios públicos. El apoyo escolar fue un espacio de dos turnos de hora y media cada uno, dos veces por semana, donde se convocaba a voluntarios y voluntarias a acompañar a los y las adolescentes en las tareas diarias que tenían en la escuela. La propuesta buscaba analizar también en qué estado se encontraban en todas las materias, cuáles eran los avances que se sucedían de semana a semana, que otros problemas atravesaban a los y las estudiantes que se podrían resolver y, a la vez, analizar

la participación de cada voluntario y voluntaria a partir de relatar sus experiencias, sensaciones, dificultades y facilidades que se habían encontrado en el desarrollo de la tarea.

Este espacio desarrolló mucha interacción entre las instituciones educativas de la zona y los y las jóvenes que se fueron sumando. Con este motivo, *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* profundiza su trabajo en la problemática llevando adelante un nuevo espacio de encuentro que se enfoca en la integración socio laboral y en las dificultades que se presentan al finalizar la cursada escolar, denominado *En Movimiento, después de la escuela ¿qué?* La propuesta piensa en clave de analizar los proyectos de formación y trabajo que portaban los y las adolescentes desde las alternativas posibles para llevarlos a cabo. Considerando así las carreras, cursos y oficios, y se diseña una estrategia acorde a lo que se percibía como prioritario para cada participante. Para ello se los análisis vocacionales permitían orientar a los y las participantes en sus decisiones de formación, para luego incorporar estrategias básicas y necesarias en la integración laboral que permitan desarrollar búsquedas laborales para sostener los estudios superiores.

El desarrollo de estos espacios y los reconocimientos que obtuvo *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* por este trabajo motivaron a que se constituya como institución formal, obteniendo la personería jurídica en el 2009. Se formalizaba así un proyecto que, hasta ese momento, era sostenido de forma voluntaria.

iii. Constitución Formal. Autoridades y funciones.

Durante el desarrollo de este proceso la organización estuvo coordinada y gestionada por las cuatro personas que inauguraron el proyecto y, por lo tanto, constituían la *Comisión Directiva*. Los cuatro roles de gestión estuvieron comprendidos por una Coordinación General, que a la vez conformaba el rol de Presidencia; una persona responsable del Programa de Educación, quien tenía el rol de Vocal; una persona responsable de la Comunicación y Recreación que, a la vez, oficiaba de Vicepresidente; y, otra persona responsable del Desarrollo de Recursos, la Administración General y el Proyecto de Integración Laboral y quien oficiaba en el rol de Secretaria.

iv. El Equipo de Gestión y las deconstrucciones conceptuales. Período 2013 – 2016.

En este período de tiempo, que compete desde los años 2013 y 2016, es el que podemos analizarlo como un tercer estadio de la organización, en el que se hace foco para el análisis que propone esta investigación. Se pudo demarcar un primer período, desde el 2001 hasta el 2009, donde se relata

los comienzos de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* y sus actividades iniciales, identificado mayormente por ser el período de actividad que se sostuvo voluntariamente por parte de quienes emprendieron el proyecto, y que constaba básicamente de actividades de recreación (campamentos) y de apoyo escolar. El segundo período, que sucede entre el año 2009 hasta el 2013, se demarca por ser el momento de formalización institucional, donde la organización se establece como organización jurídicamente reconocida y se formalizan los roles voluntarios en posiciones y funciones específicas, y donde se accede a los primeros financiamientos de proyectos, como lo fueron el de Integración Laboral y la Coordinación de la capacitación de voluntarios y voluntarias.

Y este tercer período, donde la magnitud del trabajo de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro* se amplía en todas sus dimensiones. En primer lugar, lo que se destaca, es la incorporación de personas para el trabajo de la gestión cotidiana de la organización, denominadas como el *Equipo de Gestión*, quienes asumieron roles específicos para el desarrollo de la misma. Se diferencia así, de aquellos roles que se dedicaron a dirigir la organización desde un rol de decisión, en la *Comisión Directiva*, con el de las personas que comenzaron a ocuparse de las tareas diarias de *planificación y gestión*.

En este apartado se intenta describir la magnitud de la diferencia de trabajo, como así también el describir cuáles fueron los pasos o los caminos nuevos que se propusieron como efecto del crecimiento. En la propuesta de este relato se buscará definir la diferencia en su devenir con respecto a las primeras dos etapas, desarrollando los nuevos interrogantes (y conjunto a ello, las nuevas tensiones) que surgieron como consecuencia del crecimiento, desarrollo y expansión de la organización.

v. Nuevos desafíos y crecimiento.

En el desarrollo del proceso 2013 - 2016, la organización continuó implementando su *Programa de Educación*, continuando el espacio de apoyo escolar con sede en *Balvanera* donde participaban anualmente alrededor de un total de 120 estudiantes y 60 voluntarios/as. Como referencia en el tema, la *Asociación Civil* amplió su alcance al sumar un nuevo proyecto de apoyo escolar en *Caballito*, a partir de la convocatoria del Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, donde se incorporaron, en un trabajo anual, alrededor de un total de 50 estudiantes y 35 voluntarios y voluntarias.

A la vez que durante dicho proceso, como resultado de las experiencias de participación de los y las jóvenes, se emprendió por primera vez en la experiencia de la organización *el Programa de Cultura y Expresión*, inaugurando los siguientes proyectos: *Proyecto Orquesta Juvenil Notas Infinitas*, *El Proyecto de teatro "Arte y Cuerpo"*, cuyo objetivo fue reflexionar sobre las temáticas de género a través de la expresión, donde participaron un total de 40 participantes desde el 2014 en adelante. Y el *Proyecto de lecto-escritura "La Literatura y la Vida"*, un nuevo proyecto que se inauguró en Julio del 2015 y del que participaron 30 jóvenes. A la vez, se continuaron con los *Campamentos* que se componían en dos por año a los que se invitan a los y las participantes de todos los proyectos. Participan alrededor de un total de 80 estudiantes y 25 voluntarios y voluntarias.

En el Programa de Inclusión Socio Laboral se continuó con las reediciones de *El Proyecto En Movimiento*: cuyo objetivo es promover herramientas para el fortalecimiento de los/as participantes que egresan de la escuela y buscan acceder a un trabajo. Participaron un promedio 30 jóvenes en la implementación de los talleres para la Integración laboral en asociación directa con el *Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo* efectuado por el *Ministerio de Trabajo de la Nación*. Se incorporó los *Proyectos de Proyectar Caminos*: talleres de promoción en la autonomía social destinado a adolescentes en pre-egreso de Hogares convivenciales, llevado a cabo durante los años 2012, 2013 y 2014.

Dentro del Programa de Fortalecimiento Psicosocial se realizaron los *Proyectos Prevención de Consumos Problemáticos*, que consistió en la producción de tres cortos audiovisuales, animados y actuados, para trabajar los factores preventivos en las adicciones, orientados en los temas de: consumir, comunicación, vínculo con adultos; destinado a jóvenes durante el 2012, 2013 y 2014. Y su continuidad en el *Proyecto Consumos Problemáticos II* donde se realizaron los talleres para la prevención de las adicciones a través de la problematización del consumo cotidiano, destinado a jóvenes que participan en el *Programa Adolescencia* del *Ministerio de Desarrollo* de la Ciudad de Buenos Aires.

Y por último se continuó con el *Programa de Voluntariado*, con el objetivo es promover la participación de la sociedad civil en el trabajo comunitario desde los espacios de encuentro, e incorporando la vinculación con organizaciones de voluntariado internacional para el desarrollo de prácticas institucionales.

Fue un proceso de mucho crecimiento y amplitud. Desde la interacción institucional, sumando organismos públicos y privados, de toda índole, el desarrollo de recursos financieros, la amplitud del equipo, el alcance de los espacios y la cantidad de jóvenes. Pero la distinción de esta

investigación radica en la amplitud cualitativa, tanto de enfoque como de desarrollo de las estrategias, resultado de que devino del crecimiento de las personas que, incorporadas en este ciclo, comenzaron a formar parte de la gestión de la organización. Solo para tener una noción, la organización comenzó con 4 (cuatro) personas para la gestión y desarrollo de los espacios de encuentro, para finalizar el período con 22 (veintidós) personas para ambas instancias de trabajo. Para sintetizar el cambio en este período recurrimos al siguiente análisis de (Jones, Mercedes 2005), que al respecto indica:

“La distinción entre gobierno y gestión resulta fácil de comprender en la teoría, pero cuesta bastante llevarla a la práctica porque en la mayoría de las organizaciones del país estas funciones son ejercidas por las mismas personas. El resultado es que en la realidad cotidiana, la falta de delimitación de roles y responsabilidades complica el trabajo y la posibilidad de crecimiento institucional.

Es fundamental comprender la importancia que tiene para las organizaciones de la sociedad civil ocuparse del correcto desempeño de sus estructuras directivas y diferenciarlo de la gestión. Las entidades sin fines de lucro eficaces son aquellas que avanzan en el logro de su misión, y esto se relaciona con el buen funcionamiento de su Comisión Directiva (CD), que es eficaz cuando tiene efectos positivos sobre la sustentabilidad, el apoyo público y el ambiente externo de la OSC.

Para mejorar esta operatoria es necesario tener en cuenta las responsabilidades básicas de la CD, los procedimientos formales, su composición, las características de sus miembros y su renovación, la cultura, el liderazgo y los procesos de formación y capacitación. Y para mejorar el gobierno de las organizaciones es central la comprensión y estricto cumplimiento de que ése es un rol colectivo del consejo directivo, porque cada integrante, en forma individual, no tiene autoridad.

Por otra parte, existe una clara tendencia hacia la búsqueda de profesionalismo en la gestión. Hace algunos años la figura de un director/a ejecutivo/a era impensable para muchas organizaciones, pero la existencia cada vez más generalizada de esa función en las entidades muestra la relevancia que ese rol está adquiriendo”.

Para poder comparar las iniciativas de desarrollo de nuevos espacios, a partir de una nueva gestión (que utiliza *metodologías participativas alternativas*), se puede constatar en los informes

entregados a los organismos internacionales de financiamiento: *Fundación Adveniat*, en los *Informes de Gestión 2013*⁸ y *2014*⁹; y *Fundación Kindermissionwerk*¹⁰ en el *Informe de Gestión 2013*.

Como se infiere más adelante, en el desarrollo y análisis de los discursos de las personas que participaron en el *Equipo de Gestión*, este proceso se realizó partiendo del cambio en los procedimientos de *planificación y gestión* de la *Asociación Civil*. Esto se llevó a cabo comenzando con la distribución de la decisión en lo cotidiano, haciéndola de manera participativa y bajo consenso. La deconstrucción de las nociones del sujeto destinatario, del tiempo y del espacio de encuentro con los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social. Y la deconstrucción respecto de las nociones de *sostenibilidad institucional* preinstaladas.

El desarrollo y ampliación de los espacios de encuentro con los y las jóvenes demandó la búsqueda de mayores fondos de financiamiento, que permitiesen la creación e impulso de estas propuestas. El resultado fue el recurso de nuevas interacciones privadas y públicas que motorizaron el crecimiento de la organización. Ante este escenario de crecimiento, desarrollo y cambio de horizonte metodológico propuesto por el *Equipo de Gestión* (y que influía en la *sostenibilidad institucional*), se desarrollaron nuevas propuestas para la autonomía financiera. Para ello se activaron los mecanismos de autogestión económica. Estrategia por la que se deciden el 46 % de las *Asociaciones Civiles*, según el informe de CIVICUS que titula: “La rendición de cuentas de la Sociedad Civil por la Sociedad Civil. Guía de iniciativas de autorregulación”. Esta estrategia fue puesta en relación con la asesoría de la organización social *Aportes de Gestión para el Tercer Sector*¹¹ (miembro de la Red Argentina de Cooperación Internacional – RACI).

Lo que se propuso fue el desarrollo de alternativas para la comercialización de servicios de asesoría y formación sobre los diferentes enfoques metodológicos (con procesos, actividades y experiencias) para la promoción de participación de los y las jóvenes en el desarrollo de espacios, proyectos y alternativas que estén vinculadas con sus deseos y trayectorias de crecimiento. Integrándose así con el plan de *sostenibilidad socio política y financiera* de manera coherente. Se elaboró un plan de asesoría técnica para llevar adelante en instituciones vinculadas con jóvenes en general. Esto se desarrollaría dentro de los encuadres pedagógicos de las instituciones, alternando las opciones y propuestas. Su fortaleza consistía en generar una propuesta desarrollada por los mismos jóvenes pertenecientes o identificados con estas instituciones, junto con los y las jóvenes vinculadas a la

⁸ https://issuu.com/elarranque/docs/informe_adveniat_2013

⁹ https://issuu.com/elarranque/docs/informe_adveniat_el_arranque_2014

¹⁰ https://issuu.com/elarranque/docs/informe_el_arranque_2013_-_kindermi

¹¹ <http://aportesdegestion.org.ar/>

Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro, que acompañaban al proceso desde su propia experiencia.

Con la posibilidad de contar con un superávit financiero, y bajo la asesoría del equipo de profesionales con experiencias en negocios por parte de la fundación *Aportes de Gestión para el Tercer Sector*, se presentó esta propuesta a la *Comisión Directiva*. En la misma se detallaba la necesidad de incorporar a toda persona vinculada a la asociación como socio o socia, con el fin de democratizar la dirección de la *Comisión Directiva* de la organización social, bajo el formato de presentación de listas de candidatos y candidatas, como su Estatuto lo indicaba. Este paso consistía fundamentalmente en proponer una sostenibilidad despersonalizada que evite la concentración de poder y la perpetuidad en un rol de gobierno. Como a su vez, promovía la profundización de las prácticas democráticas en las juventudes como experiencia real y tangible y la distribución del poder en la institución de la que se apropiaban, como consecuencia de sus propias trayectorias dentro de ellas.

La respuesta fue, como veremos más adelante, la re incorporación de la *Comisión Directiva* como órgano de gobierno y entidad que operaba en las decisiones estratégicas, ausente hasta ese momento. La imposibilidad de elevar propuestas diferentes comenzó a percibirse en el notorio personalismo que se sostenía para la coordinación de la *Comisión Directiva*. El transcurso del año en superávit financiero, con posibilidad de implementar estas alternativas de autogestión económica, fue disipándose en la necesidad de incurrir a una extensa cantidad de reuniones fuera del estatuto de gobierno de la *Asociación Civil*, como así también en la elaboración de informes internos de gestión y finanzas, re estructuraciones financieras, burocratización del manejo de recursos y una re organización y retroceso en la distribución respecto de las decisiones en materias de recursos.

El cambio en la *planificación y gestión* se la vio impedida por la defensa de la estrategia del *financiamiento por proyectos*. Las propuestas desarrolladas fueron desestimadas con el argumento de la *falta de conocimiento científico* en materia financiera, supeditada a la persona responsable de *Tesorería*, quien no había desempeñado activamente este rol hasta el momento, proponiendo solo con continuar con la estrategia de *financiamiento por subsidio*. Y promoviendo el trabajo en los espacios con los y las jóvenes solo en los momentos en los que se cuente con un financiamiento directo para esta implementación. El motivo de recuperación de este grado de poder y decisión se sustentó en el respeto de las formas jurídicas y legales que componen a una *Asociación Civil* y que corresponden a la *Comisión Directiva*. Y del *conocimiento técnico científico* sustentado en la

experiencia y conocimiento del desarrollo de emprendimientos¹² por parte de la persona que cumplía el rol de *Tesorero*. El resultado fue una superposición de tareas por la que no se pudieron lograr ninguno de los objetivos propuestos: ni el desarrollo de alternativas, como tampoco el de eficiencia financiera. Generando así, un fuerte riesgo de no poder cumplir con los objetivos socio políticos de la organización, ni la de asegurar su continuidad institucional.

¹² <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/impactec-2015-abierta-la-incricion>

b. Deconstrucciones conceptuales para la construcción de una planificación alternativa.

“Es frecuente encontrar este tipo de conflicto entre viejas generaciones (muchas veces fundadores de proyectos) y las nuevas generaciones”. (Gumucio-Dagron 2011)

El crecimiento y desarrollo de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, propuso la necesidad de generar deconstrucciones de las *metodologías tradicionales*, para llevar adelante nuevas propuestas de *planificación y gestión alternativas* para la *sostenibilidad* de la organización. Partiendo desde un horizonte de coherencia con los objetivos sociales y políticos. Y en el que se identifique las demandas y deseos de los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social. Así, se buscaría alinear las propuestas de trabajo desarrolladas por el *Equipo de Gestión*.

En el desarrollo e implementación de una *planificación y gestión* con enfoque actualizado y *alternativo* y que difiera de las *metodologías tradicionales*, se consideraron las nociones propuestas por Mario Rovere, (Rovere, 2006) en su publicación *Planificación Estratégica de Políticas y Programas Sociales*. Un primer concepto propuesto fue el de la necesidad de generar *rupturas conceptuales*, llamadas deconstrucciones de aquí en adelante, respecto a las *metodologías de gestión y planificación tradicionales*. Una primera deconstrucción consistió en recuperar nuestros propios procesos de aprendizaje social y político, por sobre los saberes científicos que se nos proponen, y que esto habilite la construcción de un enunciado propio en el devenir de la *planificación y gestión* en la organización social:

“Es difícil efectuar análisis objetivos, es decir, desde afuera de las situaciones sociales, pues esto es considerar que no hay externalidad posible en ellas (...) los modelos de análisis sistémicos-estructuralistas enfatizan la interrelación entre cosas u objetos, pero eluden reconocer el papel activo que juegan los sujetos en la construcción de su propia realidad” (Rovere, 2006).

Observaciones de este tipo permitieron poner en foco y problematizar las estrategias de los discursos provenientes de los organismos de financiamiento internacional. Donde se proponen condiciones, y que son construidos en ámbitos descontextualizados de los territorios (comunas y barrios) y sujetos (las juventudes) con las que trabajaba la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*:

“La formulación de metodologías en un enfoque estratégico aplicado a programas sociales no puede reducirse a un algoritmo o secuencia de pasos y etapas. Algunas metodologías de

la planificación tradicional descansaban casi exclusivamente en planillas o formularios a completar o en secuencias similares a verdaderas recetas de cocina. Proponemos, en cambio, la construcción de metodologías en cada situación y ámbito concreto. No se trata de aplicar método, sino más bien de construir método y esta construcción forma parte de la planificación misma” (Rovere, 2006).

En la deconstrucción de los enunciados de juventud se generó una visión renovada de la población con la que se trabajaba, ponderando sus protagonismos, sus deseos, sus necesidades y sus propias potencialidades. Reconvertir el cómo mencionar como organización propuso un discurso estratégico diferente y situacional, un relato que a la organización también la modificaba. Propuso modos de generar un enfoque diferente al heredado, como salto cualitativo y generacional.

Desde esta postura se rompe con la noción estratégica de *planificación por proyecto*, como usualmente proponen los organismos de financiamiento internacional, hacia una planificación estratégica que hace una relectura política de los espacios de decisión. Se aparta del protagonismo de la planificación racional para la rendición de cuentas y se evita la tecnocracia que lleva implícita la referencia al poder de la *técnica científica* que se propone desde las *metodologías tradicionales* como la *Matriz de Marco Lógico*. La politización de un espacio de planificación rompe con la conducta *dentro de las probabilidades deseadas* que nombra Foucault, permitiendo otorgar nuevos sentidos en la estructuración de las probabilidades. Esta dimensión de la estrategia se permite la circulación de poder en el grupo de trabajo, proponiendo nuevas formas de organización que se acercan de manera coherente con los objetivos sociales y políticos que se proponen institucionalmente.

Este concepto de *ruptura* que utiliza Rovere, M. (*deconstrucciones*) permite diferenciar a los enfoques de las *metodologías tradicionales* con aquellos que se proponen como alternativos, y que para esta comparación la denominaremos *estratégicos*, como recurso didáctico de esta investigación. Como se mencionaba anteriormente, la planificación tradicional se basa en la *gestión por objetivos*, sustentada en la eficiencia del uso de recursos financieros y en el desarrollo de indicadores objetivos que se sostienen en *ciclos de proyecto*.

Como contrapartida se analiza la planificación con *enfoque estratégico*, que nos permite constatar diferentes rupturas en los discursos de planificación y gestión tradicionales, tomando las referencias de: *Sostenibilidad; Sujeto; Las relaciones de saber y poder; El espacio y el tiempo*.

i. La deconstrucción frente al sujeto.

“En el modelo tradicional, planificar era unipersonal, la ausencia de “los otros que planifican” (...) hace innecesaria la discusión sobre el poder y sobre las dificultades que la intervención en los espacios sociales genera” (Rovere, 2006).

Una de las primeras deconstrucciones propuestas para el desarrollo de este trabajo, se dio lugar al re pensar al sujeto participante para el cuál se estaban pensando los espacios de encuentro. Para planificar de una manera *estratégica y no tradicional*, se consideró a todos los sujetos desde la perspectiva del vínculo. Se tomó en consideración a cada uno de los enunciados de las y los sujetos que intervienen dentro del *Equipo de Gestión*, ponderando cada opinión por igual, rompiendo con la necesidad de solo considerar a aquel *saber técnico, investido en un rol jerárquico*. Se dispuso del entrecruzamiento de cada una de las propuestas, disímiles entre sí, para pensar, proponer, gestionar y administrar la construcción de cada *espacio de encuentro* en un encuadre de *vinculación y confianza*, con el fin de acercarse a un objetivo socio político que sea coherente, sostenible y consensuado.

“Ignorar la existencia de estos actores conduce a iniciativas equivocadas, pues cosifica a los otros (los transforma en objetos) e impide comprender el carácter naturalmente conflictivo que estas relaciones pueden tener” (Rovere, 2006).

En resumen, los *enunciados de verdad*, analizados desde Foucault (Foucault, M. 1992) en la primera parte, son producidos por el *poder* como *forma enunciable* que *construyen realidad*, conformando *relaciones de poder* que se inscriben en el comportamiento de los sujetos, generando *conductas* determinadas o disciplinadas. Parte de esta capacidad de gobierno simbólico es producida por la autodisciplina a partir de la formación y enseñanza para la aplicación de recursos técnicos, concebidas dentro del *discurso científico*, condicionamiento disciplinario que se vincula con la incorporación de los organismos financieros en los '80 en la Argentina, tomando un rol clave en la educación y en la esfera de la técnica y la planificación.

De este modo, con la construcción de propuestas enlazadas desde los discursos de los sujetos vinculados y vinculadas en el grupo operativo de trabajo, se rompe con los *supuestos implícitos tecnocráticos de la planificación tradicional*. Asociados con la idea que la utilización de la técnica de planificación sea solamente aplicada por sujetos profesionales, formados académicamente.

Un *enfoque estratégico* propuso las nociones de saber, formación, debate, textos, talleres y reflexiones en instancias de decisiones colectivas, de modo de distribuir la *responsabilidad de*

gobierno en todos los sentidos y dimensiones (sociales, políticas, financieras, afectivas y organizacionales). La *planificación estratégica no tradicional* se comprendió como una forma de abordaje, comprensión e intervención no jerárquica, que se aplicó en la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, con el fin de alcanzar sus objetivos socio políticos desde la optimización en el uso de todos sus recursos (Rovere, 2006).

Planificación Tradicional		Planificación Estratégica.	
<u>Vínculo yo y el sistema:</u> > Desarrollo de planificación y gestión sin participación, definiendo necesidades y procesos ajenos, sujeto destinatario y destinataria como receptor. > Decisión de espacio de aplicación. > Sujetos destinatarios pasivos.		<u>Vínculo entre nosotros/as y los/as otros/as</u> > Promoción de los y las jóvenes en la expresión para el desarrollo de sus protagonismos. > Diseño, gestión y planificación de los espacios desde la participación y expresión desde la percepción y universo de los y las jóvenes.	
Centrado en planificadores/as profesionales. Portación del conocimiento técnico científico		Centrados en decisores/as Protagonismo de la historia, saberes y percepciones de los y las jóvenes	
Relación Posible (Heredada)	sujeto <-> naturaleza sujeto <-> objeto	Relación Posible (Construida)	sujeto <-> sujeto sujeto <-> entre sí
	Jóvenes<->predefinidos		Jóvenes <-> definido por ellos/as mismos/as
	Jóvenes<->receptores		Jóvenes <-> pensando las juventudes

Elaboración propia. Fuente Rovere (2006).

Como se mencionaba, en el momento de pensar sobre *cuáles juventudes estamos hablando*, el *Equipo de Gestión* de la *Asociación Civil* estableció la noción de una juventud en clave relacional. Tomando así las nociones de construcción que los mismos y mismas jóvenes portaban desde sus identidades sociales. Una dinámica que promovía la participación, la expresión y el protagonismo. Y que se apartaba de las miradas adulto-céntricas, o de las que propone el mercado.

Esta primera dinámica de apropiación se sucede como un puntapié para poder pensar los espacios y las vinculaciones desde la construcción de la confianza. En la que se propone que cada grupo tenga su propia caracterización del espacio de pertenencia con la organización social. Cada espacio, fuera el de literatura, orquesta, apoyo escolar, integración laboral, pre egreso de hogares, teatro o género, era un motivo de encuentro que proponía a los y las jóvenes a expresar sus necesidades, intereses, demandas y deseos. Esto orientó tanto al desarrollo de los proyectos, como el del trabajo que le continuaba fuera del espacio. Como también dio lugar a diferentes críticas respecto a la construcción del espacio y en la necesidad de pensar cómo completarlo o complementarlo.

En complemento a este proceso, se comenzó con la deconstrucción de los roles decisores, generando encuentros de comisión donde todas las voces pudieran participar. Dentro de un marco de recursos limitados que exigía optimizar tiempos de encuentro para el debate, se generó la posibilidad de opinar, debatir y desarrollar un insumo de propuesta para socializarlo y decidir en consenso al respecto.

ii. La deconstrucción referentes al uso del espacio.

La sujeción del territorio en los proyectos con *metodologías tradicionales*, suele estar reflejada en un ambiente externo que puede aportar dificultades a las intervenciones, entendiéndolo como un factor condicionante, *en los cuales se asume que nada se puede hacer* (Rovere, 2006). Las deconstrucciones respecto al espacio o territorio son tanto en carácter físico, como también en carácter de los territorios del orden simbólico: los equipos de los proyectos, los espacios de planificación, las asambleas con autoridades, entre otros.

Por estas razones, desde la perspectiva de la planificación *estratégica y no tradicional*, se problematizaron y redefinieron los sentidos de los espacios, reconociéndolos como una *autorreferencia* de las y los sujetos involucrados en la organización. En tanto se comprende que la identidad de las personas se construye también desde los territorios físicos y simbólicos que se habitan, se generó la necesidad de considerar las percepciones de cada sujeto que se vinculaba con los espacios de trabajo y su construcción.

Planificación Tradicional	Planificación estratégica.
Categorías de apariencia neutral	Definido por la autor referencia o la
Aplicación en el territorio	referencia de "otros/as" que intervienen.

<p>Espacio como contexto</p> <p>Centralización de actividades en espacios de la organización</p> <p>Espacios para la implementación de proyectos</p>	<p>Espacio como parte de lo que se disputa</p> <p>Apropiación de los territorios.</p> <p>Diversificación de espacios en la extensión de las Comunas.</p> <p>Espacios de proyectos como puntapié para el desarrollo de otras actividades superadoras de los proyectos.</p>
<p>Perspectiva pensada de adentro para afuera</p>	<p>Pensado de afuera para adentro para volver al afuera, generando otros adentros.</p>

Elaboración propia. Fuente Rovere (2006).

A la vez, se consideró a las Comunas como un territorio integrado, en el que se vinculaba con la organización, junto con los otros espacios de tránsito cotidiano. Para ello, se descentralizaron las actividades, evitando un único espacio de referencia con la *Asociación Civil*. Se incorporando clubes, centros comunitarios, centros culturales y espacios políticos, con el fin de ampliar las posibilidades de habitar la zona que existen. E implicándose la posibilidad de generar las improntas territoriales propias de los y las jóvenes que formaban parte de él, articulando y circulando la gestión de sus propios encuentros, por fuera de las actividades de la *Asociación Civil*.

Estos espacios autónomos, con encuadres auto gestionados por los y las jóvenes, propiciaron el protagonismos y referencias en el barrio. Esto se leyó como el comienzo de una actividad ciudadana y democrática temprano, que derivó en el desarrollo de otros encuentros alternativos, fuera de nuestro trabajo.

Estas alternaciones se pensaron y desarrollaron teniendo siempre en cuenta el contexto de sobre edad y abandono escolar; las dificultades deficitarias en la salud; las dificultades habitacionales; la exposición a situación de peligro y crimen; y el contacto con situación de violencia institucional y manipulación policial. Habilitar el universo de las juventudes para habitar el mundo de los adultos y las adultas, haciéndolo propio desde el vínculo, la confianza y la participación.

iii. La deconstrucción referente al uso del tiempo.

En las *metodologías de planificación tradicional* se nos plantea que la unidad del tiempo es neutral:

“Es un recorte artificial que puede comenzar en cualquier momento y está básicamente desconectado de su devenir. El futuro es un espacio que puede ser ocupado por el recurso de la planificación, generalmente mediante la limitada herramienta de la predicción (casi exclusivamente basada en al traspelación de tendencias)” (Rovere, 2006).

Este tiempo en el discurso de la planificación y gestión tradicional no tiene en cuenta la historia de los relatos en los que una organización social incorpora como parte de su devenir. Esto se interpone como un modo intervencionista descontextualizado del territorio, elaborando actividades en clave de predicciones y proyecciones que simplemente se ejecutan. La traducción de un tiempo en formato de inicios y finales, como obra sin continuidad y sin que la antecede, que se interpone y se aleja, con fondos que se estipulan ciertos meses, a veces más acorde a la demanda del subsidio, otras del territorio, pero que se efectivizan en otro momento futuro que ya no tiene la particularidad del aquél momento presente. Y descontextualizado de las necesidades de las y los sujetos, en el que deseos y demandas no se traducen en los calendarios escolares o de los adultos.

En cambio, desde la utilización de un enfoque *estratégico y no tradicional*, se planificó como una *reflexión para intervenir en una realidad que tiene su propia dinámica* (Rovere, 2006). Se puso en juego, armando y pensando, la consideración de fuerzas y fenómenos que componen y construyen ese presente. Este tipo de estrategia vinculó a la historia con la planificación, desarrollando la creatividad de los espacios y *permitiendo relativizar la ‘autoridad’, que suele generar el análisis sincrónico de un presente que aparece como hegemónico.*

El futuro, siempre que sea utilizado como mecanismo o técnica para tomar decisiones en el presente, es un recurso de cálculo que le da entidad e identidad a la planificación. Pero no intenta adivinarlo, sino construirlo, ya que no es una entidad material y real, sino es más bien una representación que guía la conducta, confiriéndole sentido a las actividades que acercan a ese futuro como presente. Por eso, es pertinente considerar como necesaria la exploración de los futuros posibles, con el fin de reducir la necesidad de proyectar bajo cálculos especulativos, para reforzar los relatos creíbles, cercanos y posibles que investían de sentido el trabajo del día a día. La planificación *estratégica no tradicional* se planteó la posibilidad de pensar al tiempo como un *desencadenamiento de procesos de cambio constante, pero proveyendo elementos para mantener la discrecionalidad* (Rovere, 2006).

Planificación Tradicional	Planificación estratégica.
<p style="text-align: center;"><u>Tiempo discontinuo.</u></p> <p>> Comienzo y cierre de proyecto como enlatado.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Articulación historia-plan</u></p> <p>> Continuidad de los espacios, agenda continua.</p>

<ul style="list-style-type: none"> > Actividades de acuerdo al financiamiento, en tiempos, personas y espacios. > Actividad de agenda semanal, mensual y anual de acuerdo a la organización de la <i>Asociación Civil</i>. > Recesos de período para evaluación re comienzo de actividades. > Espacios existentes en tanto exista el rol de gestor. > Sostenibilidad en función del gasto organizacional. > Períodos de participación social de acuerdo a intereses personales. 	<ul style="list-style-type: none"> > Actividades de acuerdo a disponibilidad de espacios y recursos de acuerdo a las necesidades de los y las jóvenes. > Agenda continúa con espacios auto gestionado por los y las jóvenes. > Espacios desarrolla por la organización y encuentros auto gestionado por los y las jóvenes fuera del espacio de la organización. > Sostenibilidad en función a los objetivos socio políticos. > Encuadres de organización que trascienda a las personas que la coordinan.
<p style="text-align: center;">Planificación como predicción</p> <p style="text-align: center;">Proyecto desarrollado en función a las convocatorias presentadas.</p>	<p style="text-align: center;">Planificación como construcción desde el presente y previsión</p> <p style="text-align: center;">Proyectos re elaborados en función a la construcción de las demandas de los y las adolescentes.</p>
<p style="text-align: center;">Énfasis en planes, documento.</p> <p style="text-align: center;">Respeto a las normas jerárquicas</p>	<p style="text-align: center;">Énfasis en sistemas de planificación</p> <p style="text-align: center;">Desarrollo de la participación, distribución de la decisión por consenso.</p>

Elaboración propia. Fuente Rovere (2006).

El eje de esta deconstrucción fue la posibilidad de correr la noción de comienzo y cierre de modo proyectual. El desarrollo de los espacios se organizó en base a la construcción del vínculo, notando la necesidad de contar con espacios más continuos entre sí, sin silencios de tiempo, actividad o motivo de encuentro. Una noción fundamental de cambio fue la modificación de *cierre de proyecto por otro*, en el sentido de que, si para la construcción de confianza el vínculo es fundamental, entonces era necesario la continuidad de encuentro en el mismo espacio de construcción de referencia, pertenencia e identidad, y con las mismas personas con las que se construye ese lazo de confianza. Se amplió la posibilidad y el modo de encuentro, sumando más actividades en las semanas. De dos o tres encuentros, a una semana completa llena de actividades diversas.

La diversidad también fue corriendo el eje adulto céntrico de pensar actividades solo referidas a la educación e integración laboral. Fueron incorporándose espacios expresivos y artísticos que se compusieron, de a poco, al relato y el protagonismo de los y las jóvenes que se vinculaban a la organización. Música, literatura y teatro, fueron parte para exponer y trabajar situaciones de expresión, cuerpo, deseo y género. Las actividades artísticas tuvieron un rol protagónico en sus intereses, ya que, en los y las jóvenes se definían donde realizarlas, bajo que formato de evento, en cuáles propuestas, qué temas tratar en la misma (como la sexualidad) y qué tipo de espacios se proponían presentarse. Un ejemplo fue la necesidad de abandonar espacios cerrados por presentaciones callejeras. O la necesidad de publicar cuentos en método de fanzine, en vez de la

edición de libros. Otro eje, fue la posibilidad de desarrollar encuentros por parte de los y las mismas jóvenes en las que se proponían sus propias dinámicas y actividades de manera autónoma, sin intermediación de la organización.

iv. La deconstrucción referente a las relaciones de saber y poder.

Una de las dificultades recurrentes en la planificación tradicional fue la suposición de que la única forma de resolución de las problemática es posible, en tanto y en cuanto, se dispongan de los recursos financieros que específicamente se destinen a utilizarse en ello. Es por esto que se reflexionó respecto que la imposibilidad de lograr un objetivo es una *forma de resistencia mecánica típica de estos sistemas, que generan inercia, fricción y resistencia al cambio* (Rovere, 2006). La disposición de recursos o no para ello refiere directamente a la cuestión financiera, al financiamiento (y no el recurso), derivando en la simplificación de lo presupuestario y su modo de aplicación, en base a resultados constatables, como única síntesis de la *eficacia* en los proyectos sociales.

Este modo de sintetizar las dificultades, se conecta con la necesidad de concentrar las capacidades de decisión en la mínima cantidad de personas posibles, referenciadas a los y las portadoras de *saberes técnicos*. Desde el apoyo político *irrestricto*, se sustenta la noción de que toda planificación es posible y efectiva. Para notarlo de otra manera, una traducción posible de la concentración de la decisión para el efectivo uso de recursos, *tiene vinculación con los estilos de dirección autoritarios* (Rovere, 2006). Esto desvaloriza la diversidad, las identidades vinculadas en grupos de trabajo, el devenir organizativo y la construcción política y democrática de la decisión por consensos. Veamos un ejemplo puntual de la propuesta metodológica de la *Matriz de Marco Lógico* respecto a las funciones y roles que se propone que se concentre en una sola persona. El o la responsable de la toma de decisiones, bajo la denominación *“Rol de Director de Proyectos”*:

El Rol del Director de Proyecto debe (Rovere, 2006):

- Tener sentido de la Responsabilidad y el Compromiso.
- Responsabilidad en la Rendición de Cuentas.
- Ser una persona razonable.
- Poseer Influencia, Persuasión y Coordinación.
- Diagramar cuál es el rol de las personas involucradas al proyecto.
- Ejemplo y responsabilidad de la Matriz al pie de la letra.
- Debe usar todos los medios necesarios para asegurar el éxito.

Por estas razones, un rasgo común de los modelos tradicionales es la sobrevaloración de lo *técnico*, asociado *una persona que porte el saber racional y científico*, apuntando hacia una desvalorización de la diversidad y considerando lo político como instancia *irracional*.

“Esto condice a enfoques tecnocráticos donde un saber supuestamente neutro, o en todo caso imparcial y verdadero, reemplazaría la articulación política con los conflictos en la sociedad” (Rovere, 2006).

En cambio, la posibilidad de planificar de una forma *estratégica y no tradicional*, propone que en una democracia se sucedan las situaciones de distribución del *poder y saber*, por lo que cada sujeto en instancias de participación social puede intervenir en la realidad (desde su realidad), aun cuando no posea el control de todas las variables.

“Esta forma de analizar las situaciones pone en cuestión dos cuestiones interrelacionadas: la necesidad de aplicar recursos de poder para cambiar realidades y la percepción de que los recursos de poder pueden ser los principales recursos escasos en la producción social” (Rovere, 2006).

De esta manera, se debió *politizar lo técnico, y tecnificar lo político* como síntesis, donde lo técnico y su apropiación se reconoce como una forma de poder, llevando a cabo la tarea *políticamente incesante* del cuestionamiento *de las relaciones de poder* inherente en toda la existencia social, por lo tanto, inherente en los espacios de decisión de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*. Tal como lo propone el mismo Deleuze (Deleuze 1987).

“De esta forma, ponemos de manifiesto que saber y poder, si bien poseen una autonomía relativa, se entranan y refuerzan estrechamente; que hay saberes oficiales, que hay saberes en disputa, y que muchas discusiones pasan naturalmente de un espacio a otro”.

Planificación Tradicional	Planificación estratégica.
Se da por asentado la situación de poder concentrado.	Reconoce las situaciones de poder fragmentado.
Recursos escasos reducibles a dinero.	Recursos críticos reducibles a discursos de poder.
Supuestos autoritarios	Condiciones para la democracia y la participación

Lo técnico como lo racional, lo político como irracional	Politizar lo técnico, tecnificar lo político
Separación de espacios técnicos, administrativos, operativos y políticos	Reconocimiento de la politicidad de todos los planos y espacios
Saber, en espacios ajeno a lo político	Reconocimiento del esfuerzo entre saber y poder

Elaboración propia. Fuente Rovere (2006).

Es así que la *Asociación Civil* se propuso la generación de comisiones para el desarrollo de la *gestión y planificación* de la organización, con un fin concreto, el de sostener su trabajo hacia los fines socio políticos a partir del desarrollo del protagonismo de las y los jóvenes. Para ello, se recurrió al encuentro de todos los participantes con el objetivo de circular la información de todo el trabajo que se sucedía en los espacios de encuentro. De esta manera se socializaron los recursos que contaba la organización, el esquema de trabajo y la propuesta de mejorar o ampliarlo, desnaturalizando las prácticas y los roles formales atados a la portación de un único saber.

v. Deconstrucciones Estratégicas. Conceptualizar la *Sostenibilidad*.

Como consecuencia de este proceso, una de las deconstrucciones que surgió fue la posibilidad de re pensar la *sostenibilidad institucional*. En un proceso de reflexión, investigación, debate y consenso, se construyó la noción de la *sostenibilidad* como *la capacidad de los sujetos colectivos de mantenerse a lo largo del tiempo de manera equilibrada y coherente en términos administrativos, económicos, políticos, culturales y comunicativos, reconociéndolo como un fenómeno multidimensional y dinámico, por lo tanto, imposible de pensarlo separado de las dimensiones políticas*. De esta forma comenzamos a plantearnos en clave de *coherencia* entre los diferentes ámbitos de la organización, y así interrelacionar las actividades en los espacios de vinculación con los y las jóvenes, junto con los espacios de gestión y decisión institucionales, proponiéndonos una *sostenibilidad institucional y social* como la base para la *sostenibilidad financiera*:

“La sostenibilidad desde su perspectiva social está referida a la propiedad comunitaria de una organización social y la participación en la construcción de espacios, tanto a nivel de toma de decisiones, como a nivel operacional” (Gumucio-Dagron, A., 2011).

Para hacer foco sobre esta investigación solo vamos a detenernos a en describir los dos aspectos fundamentales que requieren de análisis, la *sostenibilidad económica financiera* y la *sostenibilidad socio política*.

Sostenibilidad Económico-Financiera:

La *sostenibilidad financiera* está relacionada con una mirada amplia de contexto. Refiere a una planificación que colabore a analizar el rol que cumple la organización social dentro de este medio. Por lo tanto, define el corto y largo plazo desde el cómo se va relacionando la organización con el contexto en los niveles de proyecto político y la búsqueda de recursos.

Para la sostenibilidad económica-financiera, es necesario tener en cuenta la gestión de los equipos de trabajo, ya que, a las organizaciones sociales las hacen las personas que trabajan en ella. Considerando en todo momento que la coordinación de grupos es complicada ante la escases de recursos, porque puede dificultar el sostenimiento de los vínculos y el trabajo en territorio. El fin de este ámbito es el encontrar un equilibrio coherente entre la motivación ética que sostiene la participación y la necesidad de satisfacer las obligaciones económicas-financieras.

Sostenibilidad Política:

La dimensión central de la sostenibilidad política es la que se vincula con los valores centrales del proyecto político de la organización, y cómo este se manifiesta en lo cotidiano. Dentro de las propuestas del grupo de trabajo, se plantea cómo poner en manifiesto la participación activa y diversa. Entendiendo esto dentro de la búsqueda de cómo se refleja la participación equitativa para la decisión en consenso, siendo la construcción de una alternativa como el valor primordial en una organización colectiva. Esta dimensión se propone ser el núcleo central de las organización y proyecto socio-político, construyendo una propuesta que actúe sobre las relaciones de poder que intenta modificar. Se comprende que la coherencia entre el pensamiento manifiesto y la acción es complicada de operacionalizar y medir, pero no es una búsqueda que deba apartarse.

Evidentemente habrá tantas metodologías y formas de organización como organizaciones sociales. En términos de sostenibilidad, es importante conocer cuáles son aquellos modelos de organización interna que garantizan, o que al menos, aportan, al equilibrio socio-político que esta asociación precisa.

c. Las influencias en los enfoques en la sostenibilidad institucional.

La Acción Episcopal Adveniat, Alemania:

Un primer determinante de la influencia del enfoque de los organismos internacionales de financiamiento en la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, responde al vínculo con la Fundación Adveniat, de Alemania, uno de los principales aportantes en recursos financieros de la organización social.

La *Acción Episcopal Adveniat* es una fundación pastoral alemana que opera en Latinoamérica bajo el eje de impulsar iniciativas contra la pobreza. Lo hace con el aporte de donaciones de dinero que año tras año realizan las personas asociadas a la fundación para: *secundar materialmente en los proyectos y necesidades pastorales y evangelización*¹³, auto definiéndose como uno de los *partner* más importantes de este continente. En manifiesto, su objetivo y finalidad consiste en:

*“Una evangelización liberadora en solidaridad de los católicos de Alemania con los pueblos y la Iglesia de América Latina y el Caribe (...) Adveniat juega un papel subsidiario y complementario para que las instituciones y los grupos puedan elaborar sus planes e ideas para después llevarlos a cabo (...) La colecta que se obtiene cada Navidad, fruto de la solidaridad de los católicos en Alemania, es un apoyo para que las iglesias locales puedan obrar por sí mismas*¹⁴”.

Dicha Fundación también es miembro del denominado Grupo MARMICK que reúne a todas las instituciones de ayuda oficiales católicas alemanas: *Misereor, Adveniat, Renovabis, Missio Aachen* y *Missio München, Caritas International*, así como *Kindermisssionswerk, Die Sternsinger*. Instituciones que llevan a cabo estrategias de cooperación internacional. Y en la que se acuerdan políticas y la cofinanciación de proyectos seleccionados en diferentes países y regiones.

Para ello, *Adveniat* dispone del aporte de recursos para el *financiamiento por proyecto* para responder a la situación de pobreza que se vive en el continente:

*“Adveniat apoya proyectos pastorales en toda Latinoamérica y El Caribe. Estos son enviados por comunidades, instituciones eclesiales y diócesis. Son examinados minuciosamente en las oficinas de Adveniat”*¹⁵.

¹³ <http://www.adveniat.org/perfil/objeto.html>

¹⁴ <http://www.adveniat.org/perfil/objeto.html>

¹⁵ <http://www.adveniat.org/americalatina/el-trabajo-de-adveniat.html>

La ayuda de Adveniat debe constituir un apoyo razonable para la realización de un proyecto o por lo menos cubrir una parte significativa de él”¹⁶.

En el que también se propone como monitoreo en el uso de recursos, a partir de la condición de un trabajo de seguimiento en conjunto:

“Los responsables de los proyectos están en contacto con los solicitantes de los países que trabajan y disponen de esta manera, de informaciones de “primera mano”. Cada año realizan un “viaje de proyectos”, en el cual visitan los proyectos subvencionados y dialogan con los responsables locales para intercambiar ideas y aclarar interrogantes presentados en el estudio de un pedido”¹⁷.

Para establecer un *Régimen de Transparencia*, la fundación demanda la necesidad de presentar las pruebas legales que dan institucionalidad a la organización. El desarrollo del tiempo y uso de los recursos financieros del proyecto. La demanda de un recurso técnico para la elaboración de un informe final, con el lenguaje adecuado que esto requiere. La necesidad de auditoría en la metodología utilizada para la aplicación de los recursos. Y la posibilidad abierta al cierre del financiamiento si las condiciones no se satisfacen:

Adveniat vela por la transparencia en la presentación, realización y rendición de cuentas de los proyectos y por la aplicación correcta de las ayudas concedidas. Directrices: Condición para subvencionar un proyecto es que la documentación necesaria esté completa. Adveniat informa a tiempo a los responsables sobre la necesidad de transparencia al desarrollar un proyecto y al informar sobre la inversión de los fondos aprobados. Las contrapartes presentan un informe final una vez realizado el proyecto. La correcta utilización de los fondos, la posibilidad de auditarlos y la transparencia en la realización de proyectos anteriores, es indispensable para conceder nuevamente una ayuda para un nuevo proyecto del mismo responsable. Adveniat puede cancelar la ayuda a una jurisdicción o congregación en caso que los responsables de un proyecto, bien sea de una diócesis o congregación no rindan cuentas correctas de la inversión de las ayudas a pesar de repetidas reclamaciones¹⁸.

Para ello, cada proyecto debe de cumplir con el requisito fundamental de que tenga un carácter pastoral y que esté bajo la recomendación del Obispo de la diócesis local.

¹⁶http://www.adveniat.org/fileadmin/user_upload/ADV_spanisch/neue_Formulare/principios_y_directrices_2017.pdf

¹⁷ <http://www.adveniat.org/americalatina/el-trabajo-de-adveniat.html>

¹⁸http://www.adveniat.org/fileadmin/user_upload/ADV_spanisch/neue_Formulare/principios_y_directrices_2017.pdf

Requisito primordial para conceder una ayuda es una constancia de que la iglesia local misma se compromete a participar en el financiamiento del proyecto y su realización y a su vez de que los medios locales no son suficientes para este propósito.

Y la necesidad de realizarse bajo el siguiente procedimiento:

1. Los responsables del proyecto, en el respectivo país formulan su solicitud y la dirigen a Adveniat.

2. Esta solicitud es examinada en Adveniat por el respectivo responsable del país remitente, el cual examinará la importancia de dicho proyecto. ¿El proyecto es realmente necesario? ¿Qué aportación propia tienen los solicitantes? ¿Qué beneficio tiene para la comunidad? ¿Se benefician los pobres?

Cuando el responsable del proyecto en Adveniat, tiene toda la información necesaria, emite un dictamen y elabora una propuesta a favor o en contra del proyecto.

3. En base al dictamen elaborado por el responsable, quien conoce la situación del lugar, el proyecto pasará a continuación a manos de la Dirección de Adveniat y más tarde a la Comisión Episcopal de Adveniat, quien es la que en última instancia toma la decisión de apoyar o no el proyecto.

4. Seguidamente el solicitante recibirá una notificación sobre la decisión tomada por la Comisión Episcopal. En caso de que la ayuda sea rechazada, se explicarán las razones que condujeron a tomar tal determinación. Si es aprobada, se enviará el dinero concedido por la Comisión Episcopal para ese proyecto.

5. Por último el solicitante habrá de confirmar la llegada de la cantidad enviada y en su momento procederá a mandar un informe final sobre el transcurso del proyecto y la conclusión del mismo¹⁹.

Como entidad privada, la *Acción Episcopal Adveniat* fue creada, y es actualmente monitoreada, bajo la dirección y responsabilidad de la *Conferencia Episcopal Alemana*, que posee una comisión especializada en Latinoamérica, presidida por el *Obispo Dr. Franz-Josef Overbeck*, con el fin de decidir sobre:

- El uso de las donaciones
- El presupuesto anual de esta Fundación.

¹⁹ <http://www.adveniat.org/hacerunasolicitud/procedimiento/desarrollo-del-proyecto.html>

- Y la aprobación del estado financiero.

Entre la caracterización de los proyectos que realiza para colaborar se destaca el aporte a:

- Formación de sacerdotes, religiosos y laicos comprometidos con la Iglesia. Proyectos de pastoral integral.
- Sostenimiento de asociaciones católicas laicas.
- Sistemas de jubilación para clero diocesano en Latinoamérica y el Caribe.
- Ayudas para fomentar la ciencia y la investigación.

Vital Voices Global Partnership, Estados Unidos de América:

Otra de las organizaciones internacionales con fuerte influencia en el enfoque de las *metodologías de gestión y planificación* de la Asociación Civil *El Arranque, espacio de encuentro* es la Fundación conocida como *Vital Voices*. Como organización internacional, su foco está puesto en la construcción de roles especializados en el conocimiento de la coordinación de organizaciones o emprendimientos sociales. Y su estrategia consta en el desarrollo de perfiles de *liderazgo*, pensados como sujetos portadores y portadoras del conocimiento necesario para gestionar organizaciones sociales exitosas. En su propuesta, *Vital Voices* declara ser:

“Una fundación dedicada a promover el liderazgo de las mujeres como motor para el progreso económico, político y social de toda la comunidad”²⁰.

Subsidiaria en Argentina de la *Vital Voices Global Partnership* de los *Estados Unidos*, fue creada por *Hillary Rodham Clinton*, y la ex *Secretaria de Estado, Madeleine Albright*, con el propósito de promover una política exterior abocada al desarrollo y progreso de la mujer. Su estrategia está ubicada en ponderar el valor transformador de las mujeres en la sociedad. Para ello hace énfasis en que su enfoque está sustentado e inspirado en las propuestas del *Banco Mundial* y el *Banco Interamericano de Desarrollo*, orientadas hacia las metodologías de *inversión* en mujeres que puedan emprender acciones para la reducción de la pobreza y la mejora del bienestar en general.

A través de su *Fortune/State Department Global Leadership Mentoring Program* propone la elección de mujeres con capacidad de liderazgo para la formación y acompañamiento de sus desarrollos profesionales:

“El Mentoreo busca unir a líderes emergentes (aprendices) con líderes establecidas (mentoras) de amplia trayectoria, con el fin de capacitarlas mediante una experiencia de

²⁰ <http://www.vocesvital.es.org.ar/sobre-voces-vital.es-argentina/>

vida real, ampliar su red de contactos y reforzar la confianza en sí mismas, para lograr así llevar sus carreras y/o negocios al siguiente nivel”²¹.

Entre sus actividades, que consisten en el monitoreo durante un año, se desarrollan charlas, seminarios y talleres, como en los que participó la fundadora de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*.

“Instancias de intercambio, en la Residencia de la Embajadora de los Estados Unidos y con la Vice jefa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, María Eugenia Vidal (...) Participantes: Coordinadora General de la Asociación Civil El Arranque”²².

Como mencionamos, como subsidiaria de una organización estadounidense para la *formación técnica*, declara invertir un aproximado de *U\$S 10.000.000 (diez millones de dólares)* en sus programas de formación para *mujeres líderes mundiales*, bajo la coordinación de *Huma Abedin*²³, quien fue *Jefe del Estado Mayor Conjunto* en el *Departamento de Estado de los Estados Unidos de América*.

Vital Voices Global Partnership tiene como principales aportantes²⁴ a corporaciones como:

- *Bank of America.*
- *Bill & Melinda Gates Foundation.*
- *Departamento de Estado de los Estados Unidos.*
- *Procter & Gamble.*
- *PEPSICO.*

Kindermisssionswerk ,Die Sternsinger:

Dicha Fundación es la sección alemana de la *Obra Pontificia de la Infancia Misionera (Pontificia Opera Missionaria della Santa Infanzia, POSI)* en Roma, que agrupa mundialmente a 120 instituciones de ayuda para la infancia. Trabaja en la promoción de proyectos infantiles de cooperación para el desarrollo. Y su estrategia parte desde la disposición de fondos financieros, hasta la interlocución, como asesoramiento técnico, para presentar solicitudes y realizar proyectos. Trabaja con el principio de la subsidiariedad en el trabajo de los proyectos²⁵ con aportes

²¹ <http://www.vocesvital.es.org.ar/mentoreo/>

²² <http://www.vocesvital.es.org.ar/2011/09/voces-vital.es-argentina-y-la-ciudad-autonoma-de-buenos-airesrealizan-la-primera-edicion-del-programa-piloto-de-mentoreo-a-lideres-sociales/>

²³ <https://www.vitalvoices.org/people/huma-abedin/>

²⁴ <https://www.vitalvoices.org/who-we-are/financials/#partners>

²⁵ <https://www.sternsinger.de/ueber-uns/sobre-nosotros/principios-y-directrices-para-el-apoyo-financiero-de-proyectos/>

complementarios de las propias organizaciones sociales. Su eje de trabajo consta de una involucración activa en la planificación e implementación de los programas de ayuda para asegurar la *sostenibilidad*, según sus propios fundamentos. Actúa a partir del estudio y aprobación de las solicitudes escritas presentadas brindando asistencia y asesoramiento técnico. La metodología que utiliza para esto es la de:

“La presentación de una solicitud elaborada y enviada por la contraparte desde el país del proyecto. Las organizaciones contraparte establecen contacto con Kindermissionswerk y le presentan una solicitud de ayuda financiera. Esta deberá ser elaborada conforme a las directrices vigentes de Kindermissionswerk para la realización de las medidas que planean. Como partes responsables del proyecto deberán actuar tanto el representante legal de la organización contraparte (organización jurídicamente responsable del proyecto) como la persona encargada de la implementación del proyecto.

Kindermissionswerk se responsabiliza de acompañar y asesorar a los solicitantes, de analizar técnicamente la solicitud y tras una eventual aprobación, evalúa los informes sobre la implementación del proyecto y la rendición de cuentas. Kindermissionswerk establece un diálogo sincero con las contrapartes para conocer y esclarecer las mayores necesidades y urgencias en su trabajo, buscando comprender mejor los objetivos que se buscan con cada proyecto. Esta cooperación exige un contacto directo con las contrapartes sobre el terreno, por ejemplo, en forma de viajes de proyecto y la visita de las contrapartes a la sede central.

Al recibir una ayuda, las contrapartes se comprometen a rendir cuentas sobre la recepción y el empleo de todos los fondos empleados en el proyecto. Esta transparencia exige, por una parte, que se expongan claramente desde un primer momento los objetivos, la planificación y las necesidades de financiamiento y, por otra, que se rinda cuentas de un modo adecuado, comprensible y verificable. Las contrapartes reciben de Kindermissionswerk una clara exigencia de transparencia, que será parte esencial del contrato a celebrar en caso de aprobación de una ayuda. Durante todo el período de duración del proyecto deberá cada contraparte recopilar todos los documentos relativos al proyecto, especialmente los comprobantes de los gastos. Tras la finalización del proyecto, además de presentar un informe financiero y narrativo detallado a Kindermissionswerk, la contraparte en el proyecto deberá rendir cuentas de hasta qué punto se han alcanzado los objetivos fijados en la solicitud del proyecto y lo acreditará a partir de indicadores estipulados. Del mismo modo, también planteará perspectivas de cómo se podrá garantizar el éxito del proyecto a largo plazo y cómo se podrá comprobar tal logro.

Existe calidad cuando la ayuda es significativa, efectiva y eficiente, a la vez que socialmente justa y sostenible. Es significativa cuando el proyecto es acertado y necesario; es efectiva cuando se alcanzan los objetivos fijados; es eficiente cuando los objetivos se alcanzan con costos reducidos; es socialmente justa cuando fomenta los derechos de niños y jóvenes, y es sostenible cuando muestra un efecto duradero y basado en la autonomía. La profesionalidad es la única manera de alcanzar la calidad. La profesionalidad se alcanza gracias a la cualificación de los funcionarios de Kindermissionswerk y a través del fortalecimiento de las capacidades de las contrapartes y se fomenta mediante la evaluación permanente y el seguimiento de los efectos alcanzados con los proyectos. Gracias a esta nuestra profesionalidad, es decir, a nuestro compromiso por una diligente, ahorrativa y uso de donaciones en todo ajustado a las normas y leyes, nos es otorgada anualmente la Certificación del Instituto Central Alemán de Asuntos Sociales (DZI)”²⁶.

Influencias en la Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro.

Con respecto a la *Acción Episcopal Adveniat*, la fundación aportó las becas para la *Capacitación en liderazgo social* y para la *Capacitación en coordinación de proyectos*, como programa de formación técnica para quienes emprendieron y luego formalizaron la organización social. Como así también, el aporte de subsidios para proyectos en los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015. *Vital Voices* incorporó a la fundadora de la organización social en su programa de *Mentoreo* durante el año 2001 y 2012. Mientras que la Fundación *Kindermissionswerk*, *Die Sternsinger* aportó asesoría técnica y recursos financieros durante los años 2013 y 2014.

Analizamos que la influencia de ambas organizaciones internacionales está fuertemente vinculada en la formación del cuadro que componía la Comisión Directiva, especialmente en quienes ocuparon los cargos de *Presidente*, *Vice-presidente* y *Tesorería* en los primeros dos mandatos de establecimiento de autoridades que se sucedieron luego de la formalización institucional que la compuso legalmente como *Asociación Civil*. Es necesario aclarar que la composición de roles y cargos fue rotando entre las mismas personas al no poseer ningún socio o socia que genere la posibilidad de presentar otra lista de candidaturas para la dirección de la organización.

Estas organizaciones estuvieron fuertemente vinculadas en la formación como *cuadros técnicos* para el diseño de la *gestión y planificación de la sostenibilidad institucional* de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, propiciando un encuadre de trabajo orientado a la aplicación de

²⁶ <https://www.sternsinger.de/ueber-uns/sobre-nosotros/principios-y-directrices-para-el-apoyo-financiero-de-proyectos/>

las *metodologías tradicionales* de corte *técnico-científico* que impidieron la continuidad del trabajo de otras propuestas alternativas y como consecuencia, la posibilidad de continuar con los fines institucionales planteados en los objetivos socio políticos que le dieron origen.

d. Descripción de las representaciones y opiniones en la sostenibilidad institucional.

Para este objetivo en particular, se describen las representaciones y opiniones respecto de la sostenibilidad institucional, por parte de quienes emprendieron las alternativas en las *metodologías de gestión y planificación* en el *Equipo de Gestión*. Las mismas personas que coordinaron las actividades de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, en el período que transcurrió entre los años 2013 y 2016.

La presentación se realiza mediante una tabla de modo de grilla que describe una síntesis de las entrevistas realizadas a las personas que trabajaron en ese período en los roles de gestión de la organización social. Las mismas han sido un total de 5 (cinco) personas, de 22 (veintidós) personas que ocuparon otros roles de participación tanto en la gestión como en el desarrollo de las actividades junto a los y las jóvenes que se vincularon con la organización social.

Para la presentación de las respuestas se organiza de la misma forma que en las que fueron realizadas las entrevistas al *Equipo de Gestión*. Para ello se decidió dividir las preguntas y respuestas según los ejes temáticos a desarrollar y profundizar. Este esquema de división por temas colabora con la presentación y análisis de esta investigación, intentando responder las partes claves. Las mismas son:

- La implementación de metodologías de gestión y planificación tradicionales.
- La implementación de metodologías de gestión y planificación estratégicas y alternativas.
- Las dificultades que surgieron al implementar metodologías de gestión y planificación estratégicas y alternativas.
- La distribución de poder y decisión como práctica políticamente incesante.
- Las ventajas y dificultades que se suceden al recuperar la figura de Comisión Directiva.
- Las representaciones y opiniones respecto al trabajo del Equipo de Gestión como parte integrante del mismo.
- La influencia y el atravesamiento de los discursos y enunciados tradicionales de carácter científico que persisten en las organizaciones sociales.

- La influencia de las condiciones de eficiencia financiera por parte de los organismos internacionales de financiamiento en los objetivos socio de la *Asociación Civil*.
- La importancia de la coherencia en los objetivos socio políticos para el *sostenimiento institucional*.
- La importancia del vínculo entre la organización social y los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social. Y la participación activa como metodología para la promoción de sus protagonismos en los espacios de encuentro.
- La necesidad de presentar una coherencia entre las metodologías de sostenibilidad institucional de acuerdo a los objetivos socio políticos de la *Asociación Civil*.

De acuerdo al rol con el que se incorporaron a la organización y sus responsabilidades, las personas entrevistadas se denominan de la siguiente manera:

- Coordinación Institucional, Su función constó, en un principio, al seguimiento y monitoreo del proyecto, el equipo y el desarrollo inter-institucional, como así también velar que el mismo se garantice dentro del encuadre establecido en la misión, visión y valores de la organización
- Coordinación de Programas, Profesional a cargo del delineamiento programático de la organización y sus proyectos. Con experiencia en el trabajo con jóvenes y adolescentes en situación de vulnerabilidad social y Profesional de las Ciencias Sociales. Estaba a cargo de los objetivos de todos los programas de la organización, la conformación de los equipos de acuerdo a la demanda de los espacios, la articulación entre los recursos disponibles y las actividades de los espacios, el seguimiento de los profesionales coordinadores en sus actividades de monitoreo y gestión de los proyectos. Articuló con otras organizaciones en la atención de emergentes sociales de los y las jóvenes. Gestionó los espacios de interacción inter institucional que complementan las experiencias de los espacios del proyecto
- Desarrollo Institucional, Profesional a cargo del monitoreo de las estrategia de desarrollo institucional y de la relación de los recursos en función y disposición de los espacios de trabajo. A cargo de la vinculación y seguimiento de las demandas y condicionamientos de los organismos de financiamiento, su vinculación y solicitud de recursos. Referencia en la comunicación social e inter institucional de la organización con los públicos de interés, los organismos privados y las propuestas de trabajo en conjunto. Desarrollo de la campaña de comunicación en medios sociales, digitales y mediáticos. Referencia en la implementación de actividades para la obtención y alcance de la diversidad de recursos necesarios para la implementación de las actividades en los espacios.

- Coordinación de Proyectos, Profesional de las Ciencias Sociales con experiencia de trabajo con jóvenes y adolescentes en situación de vulnerabilidad social. Su función era la planificación, la ejecución y el seguimiento de las actividades, el monitoreo y todas las tareas asociadas a la gestión del proyecto. Asimismo, su referencia de trabajo era que se identifique como referente del espacio del taller de los y las jóvenes para ocuparse de su acompañamiento. Participó en la integración y diagnóstico de Grupo, analizando las representaciones específicas de los y las jóvenes participantes, como también de las estructuras internas de la identidad y personalidad de los mismos
- Coordinación de espacio de encuentro, y abocados al acompañamiento socio emocional de los participantes. Trabajarán como pareja pedagógica junto con la Coordinación del proyecto, planificando cada instancia del taller, con técnicas orales de lecturas y estrategias de escrituras. Como referentes del grupo de adolescentes, actuarán como facilitadores en la implementación de estrategias educativas que posibiliten el sostenimiento escolar, a través del fortalecimiento en prácticas de lectura y escritura, que invite a la reflexión y construcción grupal

Los datos recabados del *Equipo de Gestión* son los siguientes:

La implementación de metodologías de gestión y planificación tradicionales

Coordinación Institucional	Coordinación de Programas	Desarrollo Institucional	Coordinación de Proyectos	Coordinación de espacio de encuentro
<p>Las metodologías para planificar son útiles cuando se implementan, ya que colaboran con analizar las complejidades de los problemas, sus razones multidimensionales, para poder plantear un abordaje sistémico. Colabora con decidir qué tipo de acciones se necesitan en función a qué tipo de recurso se dispone. Medir la correlación de fuerzas, la claridad de si se tienen en cuenta el trato de las consecuencias. Sin embargo, funcionan en un contexto participativo y que propios participantes destinatarios o usuarios, las personas involucradas, sean protagonistas de ese proceso para que la metodología alcance el objetivo que se plantea de ver la complejidad de los problemas sociales. Si es aplicado de forma tecnócrata, lo aplicado es lo mismo que cualquier tipo de planificación o administración.</p>	<p>Creo que estas metodologías son útiles para la detección de problemas, sus relaciones y prioridades; lo que a su vez permite la evaluación y elaboración de acciones para trabajar sobre ellos. Pero se necesita de una tecnocracia para ser implementada, lo que implica solo la posibilidad de contar con expertos en esto.</p>	<p>Considero que estas metodologías tradicionales son herramientas de planificación que cumplen distintas funciones. La Matriz de Marco Lógico, por poner un ejemplo, tiene su utilidad cuando uno/a está trabajando en proyectos de cooperación internacional porque, fundamentalmente, es la herramienta de planificación que generalmente usan. Por eso, es conveniente usarla en los propios proyectos si queremos que se adecúen a esas propuestas. Especialmente cuando se busca financiamiento internacional. Otro ejemplo, el Árbol de Problemas, es otra herramienta útil para esto pero muy difícil de aplicar. Son útil para priorizar los objetivos que se alineen con el financiamiento, pero tiene muchas complejidades. Este tipo de metodologías colabora a unificar el lenguaje, a establecer un lenguaje común a la hora de planificar en equipo.</p>	<p>Las organizaciones sociales nacen a partir de la falencia del Estado, por lo tanto su fin es fomentar la inclusión social en el sistema que conocemos. En los fines sociales abundan las necesidades y no puedes abarcar todas aquellas a las que el Estado no llega. Por lo tanto, el objetivo de una organización social es acaparar las falencias que tenemos como sociedad pero nunca perdiendo el foco de los y las adolescentes, en este caso. En el comienzo de las organizaciones sociales se da el fenómeno que se planifican y gestionan, usualmente, entre compañeros/as que han fundado la organización y esto genera, casi de manera automática, que estén organizadas con una formalidad jerarquiza. La mayoría de las organizaciones tienen un modelo de gestión y planificación tradicional, fundamentalmente con el modelo patriarcal que se sustenta en la jerarquización. El modelo de gestión patriarcal pone sobre la cuestión de género la cuestión de clase. Cuando el objetivo principal de una planificación es ordenar las tareas y trabajo cotidiano.</p>	

La implementación de metodologías de gestión y planificación estratégicas y alternativas.

Coordinación Institucional	Coordinación de Programas	Desarrollo Institucional	Coordinación de Proyectos	Coordinación de espacio de encuentro
<p>Creo que, en general, las metodologías necesitamos trabajarlas en el marco de una planificación estratégica que evite la aplicación tecnócrata. No se pueden implementar de manera aislada. Una planificación estratégica deja considerar la complejidad política, las relaciones de fuerza, las posibles oposiciones a las acciones y las resistencias. Si aplicamos metodologías sistemáticamente de manera mecánica siempre nos vamos a encontrar con hacer actividades que no generaran efecto por no haber hecho un buen análisis del escenario que vamos a trabajar.</p>	<p>Lo importante de una planificación estratégica es que involucra a los y las destinatarios/as de las acciones, y les propone participar como sujetos hacedores de sus propias historias. Tiene como primer rasgo que se elimina la condición de necesidad de tecnócratas expertos. Cada participante no puede ser más que un facilitador de ese escenario, guía frente a lo desconocido y desafiante frente a lo establecido.</p>	<p>Creo que una planificación y gestión estratégica tiene que ser plenamente participativa. Se puede considerar que alguien tome decisiones y que esa persona, ese rol, sea quien precisamente esté mirando y pensando la estrategia de la organización en el largo plazo. Pero está bueno si en esto, se dan procesos equitativos de participación donde todos/as podamos aportar activamente en la toma de decisión estratégica y cotidiana. Que las voces y los puntos de vista, junto con las experiencias, aparezcan en las mesas de planificación y decisión como un eje fundamental. Ósea, la posibilidad de un rol que al decidir estratégicamente lo haga atendiendo a las consideraciones de todo el equipo de trabajo. Y que esa decisión se respalde con la práctica. Por eso, creo que un rol decisor, no tiene por qué ser autoritario. Porque las tome una persona, o una parte de las personas, tenga que ser unilaterales.</p>	<p>Una metodología de planificación estratégica logra sus objetivos cuando se generan vínculos reales y estratégicos con las poblaciones en situación de vulnerabilidad social. Los objetivos estratégicos son logrados cuando una de las consecuencias es la posibilidad de no sostener las jerarquías de poder, porque cuando la sostenes es porque crees y piensas que tenes el saber y el conocimiento y tus acciones solo son para transmitir a ellos y ellas como deben vivir su vida. La diferencia radica en cuando ese o esa adolescente es tratado como un par igual a vos. Es ahí cuando las personas que planifican en una organización social fomentan el trabajo en conjunto, con igual protagonismo, en constante movimiento, y no generan una cuestión estática en el ambiente de trabajo, como el ámbito social, que es de por sí, un ambiente muy dinámico.</p>	<p>Entiendo a la planificación estratégica como una propuesta que va hacia la sin jerarquía en la toma de decisión y con participación y voz equitativa de quienes participan. La planificación estratégica parte de un equipo de trabajo que logra llevar adelante su organización trabajando en conjunto hacia un mismo objetivo, con flexibilidad de pensamientos e ideas, así como también, con movilidad en sus roles a cumplir dentro de la institución</p>

Las dificultades que surgieron al implementar metodologías de gestión y planificación estratégicas y alternativas.

Coordinación Institucional	Coordinación de Programas	Desarrollo Institucional	Coordinación de Proyectos	Coordinación de espacio de encuentro
<p>Siempre hay una tensión fuerte entre planificar y sostener las actividades y tener una visión más general de la organización y del lugar político y social de la misma. El hecho estaba en pensar tanto las actividades y darle mucha importancia a cada una y uno de los y las participantes y tratar de mejorar, de manera continua, la propuesta. Eso insumía mucho tiempo. El tiempo es un problema en sí mismo, una cosa es trabajar en un marco determinado para llevar a cabo actividades, y otra es crear y sostener ese marco. Existía una dificultad en construir una organización alternativa y el tiempo que se le dedica en función a poder continuar y hacer otras actividades que te demanda la vida misma. Otra variable es la cultura, no estamos acostumbrados a modos de participación democráticos, ni horizontales, donde todos y todas sean protagonistas y con poder de decisión. Costó mucho esto, hay aprender mucho, hay que ser muy tolerantes, aprender y tolerar los errores y hacer las cosas de vuelta. Y a veces no había mucho margen para equivocarse, y eso generó mucha presión a las decisiones que se toman, a cómo se toman las decisiones, y es bastante difícil aprender a apreciar el conflicto de una manera más democrática.</p>	<p>Fue difícil porque implicó involucrar y autorizar las distintas voces, desanclar lo “dado” para cuestionarlo, “desnaturalizarlo”. Y todo esto sin negar que para operativizar las acciones fue fundamental confiar roles, funciones y responsabilidades distintas dentro de un equipo.</p>	<p>Una de las dificultades era la diversidad de intereses, en la estrategia por consenso, no era lo mismo lo que precisa una persona que trabaja en lo institucional que quien está en frente de los talleres. Existían diferentes prioridades, sin embargo, ese era el desafío porque siempre van a haber puntos de vista diferentes y por ende, no tiene que ser necesariamente fácil llegar a consensos. Lo que más atentaba a que esto suceda era también la falta de un horizonte claro que colabora a diseñar una estrategia clara. Tal vez aquí se encuentre el pantano, entre decidir, que era siempre necesario para avanzar, priorizar, y no llegar a una decisión porque el consenso fuera el objetivo. El tema era en que sin no iba a haber una estrategia definida, y un horizonte, que permita este ejercicio en tanto las decisiones se tomen de manera unilateral en cada una de las áreas de trabajo, no podíamos avanzar. Esto lo modificamos para que no se convierta en una farsa la posibilidad de una planificación estratégica desde la participación. Hay que disponer de tiempo para esto, pero no que sea eterno.</p>	<p>Antes de trabajar en esta organización había tenido otras experiencias que me permitieron conocer los modelos estratégicos que aspiran a una educación popular que empodere, organizándonos en comisiones no estáticas, en constante movimiento y apuntando a diferentes temas. Lo que me permitió aprender es que, a pesar de las dificultades, con la voluntad del equipo, se pudieron implementar las alternativas. Fue más difícil, pero no menos rico, porque exploramos nuevas y diferentes formas de llevar una organización, desde la perspectiva estratégica que intentamos implementar, por ejemplo.</p>	<p>Implementar alternativas era en general un desafío casi utópico cuando se intentó lograr verdaderamente para que exista la apertura en una institución, ya que creo que las personalidades de cada uno entraron en juego. Pienso que intentar alternativas de gestión fue una forma de trabajar maravillosa, por apostar a que se pueda poner en práctica, aplicando la escucha, la participación, el debate y la reflexión.</p>

La distribución de poder y decisión como práctica políticamente incesante.				
Coordinación Institucional	Coordinación de Programas	Desarrollo Institucional	Coordinación de Proyectos	Coordinación de espacio de encuentro
<p>La distribución de poder y decisión es deseable y entiendo que es a lo que se apuntaba. Pero esto se da pocas veces en las organizaciones sociales en general, tanto en el poder, la decisión o el armado de una metodología de planificación. Esto se da porque implica la realidad de compartir poder, o delegar el control en muchos procesos y asumir que otros/as se responsabilicen, permitiendo que esas voces sean tan válidas como quien concentro la decisión en un primer momento. Yo creo que se jugó una gran dificultad al validarlas. Suele suceder que también, en la concentración de poder y decisión, algunos objetivos son personales por quién tiene el control, que van más allá de la resolución de los problemas de las organizaciones sociales, lo que lo hace hasta contradictorios. En este caso, las metodologías de distribución de poder fueron más viables, ya que limitaron los objetivos personalistas. El problema que esto fue difícil de sostener, solo se pudo en forma puntual. Esta dificultad se dio por la costumbre de las instituciones por enfocarse en sobrevivir.</p>	<p>Fue difícil su implementación ya que surgieron autoritarismos o personalismo que atentaban con la posibilidad de implementarse. Como sucede usualmente, la mirada del/la experta/o, por su portación de saber cómo dogma, dificulta la ausencia de espacios de diálogo y reflexión horizontales. El autoritarismo y el personalismo, la mirada experta, la ausencia de espacios de diálogo y reflexión con las personas fundadoras dificultaron fuertemente la posibilidad de generar otras formas de gestionar la decisión.</p>	<p>Creo que no hay una eficiencia si se implementa de un momento al otro en el cien por ciento. En esta organización social, para que funcione, se pudo partir desde las jerarquías formales, porque las personas con decisión estratégica en la gestión fueron diluyendo a otras jerarquías las reflexiones las decisiones porque la estrategia de consensuada era la de ayudar a delegar la decisión sobre las prioridades. El objetivo era que la estrategia se decida participativamente, para definir, pero con un acompañamiento del rol que devenía la decisión, para dirimir en las dificultades de mayor emergencia, hasta que se podía implementar sin este rol acompañante. La mayor dificultad fue la integración de este proceso por parte de los roles decidores fundadores, transformándolo en una fantasía, una ilusión que deriva en el malestar general.</p>	<p>Creo que es importante recuperar el porqué de lo que apunta una organización en sí, ósea, antes que sea asociación civil. Cuando solo era una organización barrial y ningún tipo de papel decía que existías. Ahora creo que mucho cambió cuando se formalizaron quienes la fundaron, y ahí creo que se difuma el objetivo social. Para ellos y ellas el motor de la organización pasó a ser el de convertirse en una asociación civil que respete todas las formalidades institucionales, ahí se fortaleció la jerarquización. Nosotros propusimos que no tiene por qué ser así pero no lo tomaron. Creo que es una forma de resguardo del poder cuando esto pasó.</p>	<p>Creo que lo que atentó a la posibilidad de promover una planificación que distribuya la decisión fueron los egos de las personas dentro de la institución. Creo que era necesario reeducar, reelaborar lo que significa gestionar con amplitud para decidir como nos veníamos proponiendo. Tener capacidad de respeto por el otro, y bien claro cuál es el objetivo en común a cumplir es fundamental si tu propuesta es delegar el poder porque quieres que tú objetivo se cumpla, y creo que fue lo que logramos.</p>

Las ventajas y dificultades que se suceden al recuperar la figura de Comisión Directiva.

Coordinación Institucional	Coordinación de Programas	Desarrollo Institucional	Coordinación de Proyectos	Coordinación de espacio de encuentro
<p>La utilidad, al comienzo, fue empezar a incorporar, en las decisiones que se tomaban, las miradas de quienes estaban implementando las políticas, los programas y las actividades que la organización proponía. En ese sentido avanzamos a una toma de decisiones democráticas y eficientes porque empezaba a tomar otra visión más amplia que la que se venía desarrollando de una forma jerárquica y tradicional. Resultó ser una conducción que en general orientaba sus decisiones a las necesidades que planteaba el desarrollo de recursos financieros en convocatorias de organismos internacionales, que se centraban en cómo gestionar los recursos financieros para una actividad. Cuando se abrió el poder de decisión hacia el Equipo de Gestión necesariamente entran en consideración otros factores que tenían que ver con las capacidades, con los potenciales, con otros recursos, con las posibilidades, con los objetivos socio políticos, con el enfoque político de las actividades. Con la intención de dar lugar a un espacio más democrático en la toma de</p>	<p>Creo que la Comisión Directiva en Asociaciones Civiles pequeñas son útiles en tanto se requiera una mirada "externa" o con mayor periferia, para que puedan aportar sobre las acciones planificadas y desarrolladas. Además de generar en quienes conforman esa comisión un sentido de pertenencia y responsabilidad dentro de la organización.</p> <p>Cuando no funciona de este modo se cae rápidamente en el autoritarismo o la decisión personalista. En este caso su única función fue el de apoyar las opiniones de la presidencia sin se permitiera demasiado cuestionamiento. No trajo nuevas perspectivas, sino que puso en relieve las acciones guiadas por el amiguismo; y fue la confirmación de que <i>El Arranque, espacio de encuentro</i> era el proyecto de alguien que no estaba dispuesta a que los trascendiera. Esto promovió el desarrollo de acciones pocas integradas y en función a la disponibilidad de dinero y de rendición de cada proyecto.</p>	<p>Sobre la Comisión Directiva, bueno, primero es necesario aclarar que en este caso, es una comisión que re aparece, porque no estaba activa, y esto pasa por varios motivos. La organización re comienza, luego de su etapa fundacional, con un equipo nuevo que se sentaba a discutir y en el que estaba todo por hacer. Había un rol jerárquico entre quien presidía (como referencia fundacional) y quien gestionaba, a modo de responsables para tomar las decisiones estratégicas, o de largo plazo, referida en dos cuestiones, a los proyectos y a lo institucional. Esto funcionó muy bien, luego, al retirarse la figura de la persona fundacional, ambos roles se situaron en las dos referencias de gestión del equipo renovado, que comienza la segunda etapa. Esto concentraba un gran poder de decisión y una gran responsabilidad, pero funcionaba. Luego, por cuestiones de decisión sobre el financiamiento, se recupera el rol de una Comisión Directiva, en la que concentra todo el poder de decisión. Esto complica el proceso, rompe con el devenir de la organización ya que ni se sostiene la propuesta inicial de diálogo entre quién gestionaba y quién presidía, sino que se concentra todo en una Comisión que concentra unilateralmente las decisiones. Así se</p>	<p>Yo creo que puedes tener una organización social que pretende la jerarquía pero que después no la lleve a cabo, sino que solo se sostenga de modelo, para sortear la burocracia externa, pero no para el interior de la organización. Si pretende un orden jerárquico para el orden, me parece que hay cientos de posibilidades de no llevarlo adelante de esta manera. Sino solo para salvar las cuestiones legales y administrativas. En cuestión de organización es más ordenado y limitado si jerarquizas una organización. Y estas limitaciones operan cuando se usa la jerarquía para decidir. Si usas esta figura para el organizarte en la burocracia creo que es eficiente, cuando la usas al interior vuelves a limitar todo el trabajo, a perpetuar el modo de organización social. Y creo que es lo que sucedió.</p>	<p>Pienso que quizás tuvo que ver con una necesidad de ordenar la organización. O por una cuestión legal. Dificultando el devenir de la gestión. Creo que la utilidad tiene que ver con fines de ordenar, de necesidad de darle un sustento legal a la ONG. Creo que dentro de la Comisión había miembros que se metían de lleno en la organización y otros tanto que delegaban responsabilidad pero así desfavorecían la subsistencia de la misma.</p>

<p>decisiones permitió una apertura en muchos sentidos. Pero las dificultades comienzan cuando ese rol de Comisión Directiva empieza a reemplazar la decisión democrática, comienza a cuestionar el protagonismo del Equipo de Gestión, para recuperar roles que se retoman a la escena de la decisión para impedir la toma de decisiones por consensos, las alternativas diversas, no permitir los procesos democráticos del Equipo de Gestión sin intención de buscar un mejoramiento de las actividades. Entonces hay claramente un retroceso por parte de este rol de Comisión Directiva, porque lo que termina sucediendo es la disolución de este Equipo de Gestión al retrotraerse los espacios de decisión, al verse nuevamente limitado por tener que ceder las decisiones a estos roles jerárquicos.</p>		<p>reconstruyó una figura de poder que no estaba en el corazón del re inicio de la organización, la segunda etapa, o la que podemos decir, quienes le dieron continuidad luego del proceso fundacional. De este modo se cortó el proceso de decisión que el equipo gestor venía desarrollando, se rompe la posibilidad de colectivizar las decisiones, cuestionando las desarrolladas hasta el momento, incluyendo las de nuestras condiciones de trabajo que antes desarrollábamos y que luego no tuvimos ni siquiera participación. La Comisión Directiva re aparece dificultando el proceso estratégico de la organización en la toma de decisiones colectivas para un sostenimiento a largo plazo, reviviendo la jerarquización, la concentración y alejando la posibilidad de participación de quienes gestionaban, y aún más, la de los y las jóvenes involucrados/as en los programas. Una figura que es jurídica y que estaba inoperante se recupera y revive enviando un mensaje, el de sostener el poder de la decisión bajo el discurso de la racionalidad financiera, desplazándose de su fin social.</p>		
--	--	---	--	--

Las representaciones y opiniones respecto al trabajo del Equipo de Gestión como parte integrante del mismo.

Coordinación Institucional	Coordinación de Programas	Desarrollo Institucional	Coordinación de Proyectos	Coordinación de espacio de encuentro
<p>El armado del Equipo de Gestión que coordinaba de forma independiente fue un intento de institucionalización y apertura que termina usándose de forma contraria, porque en su momento, el recuperar el rol Comisión Directiva, fue un intento de reducir la influencia de ciertos actores e instituciones que influían sobre la gestión y planificación de la organización por fuera de esta, y abrir el juego y que participaran formalmente en la toma en la decisiones otras personas que estaban gestionando la organización, que formaban parte del equipo de gestión. Eran unas ambiciones moderadas porque nunca se abrió la participación a los y las jóvenes que estaban vinculados/as en las actividades, sino simplemente a las personas que estaban en los equipos de trabajo. En un período breve de tiempo funcionó, democratizando hasta cierto punto, democratizando la toma de</p>	<p>Si tengo que rescatar una sensación, es la de la sinergia que se producía. Donde cada uno o una podían proponer y tomar decisiones, entendiendo los valores generales, y el resto acompañaba y apoyaba lo decidido. También funcionábamos así porque teníamos mucho diálogo como equipo, donde no solo nos planteábamos objetivos, metas, sino lo que sentíamos frente a las distintas situaciones vividas. Y si bien cada quien tenía una posición dentro de la organización, un rol, sabía que contaba con el respaldo de la otra persona tanto para innovar como para "reposar". Esta dinámica nos hacía sentir/creer que frente a lo que aparecía como adverso, era posible hacer algo que al menos comenzará a proponer espacios distintos.</p>	<p>El desarrollo de un proceso de elaboración de un equipo de gestión fue de mucha participación. Cuando las personas fundantes delegan, por así decirlo, a nosotros/as la gestión, se conversó sobre estos temas: la toma de decisiones, establecer un orden participativo, con equidad de opiniones y responsabilidades. En un primer momento, se planteó y conformó que haya una coordinación, entre la presidencia y la coordinación de gestión, que tomen las decisiones a largo plazo, pero tomando todas las voces. Con la propuesta de un devenir donde esta pareja decidora se diluya en que las decisiones estratégicas, lego, sean tomadas por todo el equipo, en fin de encontrar sustentabilidad. La planificación era estratégica con la participación de todos/as, considerando algunas decisiones finales a la coordinación. Se armó un acuerdo de gestión de que este proceso sea en algunas instancias hasta que sea plenamente estratégico y participativo. Así definíamos dos etapas, la primera de participación con la decisión por parte de una coordinación conformada por una persona del equipo de gestión y por otra de la Comisión Directiva,</p>	<p>El Equipo de Gestión creo que tenía un funcionamiento muy dinámico, con mucha responsabilidad para trabajar los momentos y espacios para pensar los temas a decidir, siempre pre elaborados por responsables que se dedicaban a armar estas reuniones. Lo interesante era que existía una real independencia para decidir, con la circulación de información entre todos y todas quienes conformábamos la organización, unas 20 personas aproximadamente. Las grandes situaciones se decidían entre todos y todas. En ese momento la búsqueda era porque la información circule y esto era lo más interesante. Las reuniones periódicas estaban bueno para que estemos informados e informadas, con dinámicas democráticas</p>	<p>Creo que si hubiésemos tenido más apoyo, hubiesen aportado desde las reuniones que intentamos armar, en el que intentamos amalgamar el equipo con la comisión directiva, hubieran podido sumar más de todo el trabajo que hicimos. Otro tipo de apoyo en las reuniones quizás hubiera generado que la asociación hoy siguiese existiendo o funcionando. Me parece que esto no pasó, que no hubo compromiso por parte de la Comisión Directiva. Porque esa fue la diferencia que tuvimos. El equipo de gestión tuvo mucha motivación, mucho apoyo, mucho arranque e iniciativa desde el aporte de todos y todas que estábamos día a día. Todos ponían su entusiasmo con esfuerzo y mucho compromiso. Y cada uno y una teníamos claro cuál era nuestro objetivo de trabajo.</p>

<p>decisiones, pero rápidamente tuvo un retroceso. Esto generó que se vuelvan a considerar personas y roles formales pero que estaban inactivos. Se les propuso un rol activo nuevamente en la toma de decisiones para evitar la influencia, limitar la influencia, de las personas que formaban el Equipo de Gestión. Esto permitió a formalizar las jerarquías nuevamente, a la gestión tradicional, a volver a tomar control y poder sobre los avances que se habían hecho, desperdiciando el trabajo de avance que realizó el Equipo de Gestión.</p>		<p>abriendo instancias cada vez más amplias. Para que luego, en una segunda etapa el proceso sea totalmente participativo y decisor por parte de todos los/as participantes del Equipo de Gestión de la organización. Esta segunda instancia no se logró, ya que la recuperación de la figura de una Comisión Directiva con un discurso de racionalidad de recursos para la toma de decisiones y coartando la participación del equipo fue que la mayoría de las/os participantes se retiren del espacio, por no dar lugar a las voces y reclamos. Habíamos asumido grandes responsabilidades para sostener el trabajo sin ninguna posibilidad de decidir, cuando era lo que veníamos haciendo y construyendo como organización.</p>	<p>para que circule la palabra, sin miedos a qué es lo que dirán. Las metodologías estratégicas de participación, en el intento, era muy positivo. Se quedó en el proceso, pero que la decisión sea en consenso sin jerarquías me pareció fundamental para que no se recaiga en pocas personas la resolución de situaciones que suele desgastar mucho en las organizaciones sociales.</p>	
--	--	--	---	--

La influencia y el atravesamiento de los discursos y enunciados tradicionales de carácter científico que persisten en las organizaciones sociales.

Coordinación Institucional	Coordinación de Programas	Desarrollo Institucional	Coordinación de Proyectos	Coordinación de espacio de encuentro
<p>Sí, hubo discursos muy tradicionales, muchos más reducidos en el crecimiento o desarrollo. Había una fuerte valoración al rol jerárquico para la toma de decisiones, con fuerte sesgo de género en la supuesta armonía en la toma de decisiones. Un deseo por parte de excluir personas que puedan proponer alternativas. La recuperación de demandar la necesidad de un verticalismo jerárquico que opere efectivamente. La revalorización de la figura de un solo liderazgo formal y de la importancia del liderazgo. Apareciendo nuevas dificultades difíciles de superar por la necesidad de una jerarquía de roles desde la Comisión Directiva. Hubo un cierre muy fuerte en la distribución en la toma de decisiones con el argumento de la eficiencia, junto con la necesidad de reducir la cantidad de personas con posibilidad a tomar decisiones. Y la re construcción de un círculo de confianza en la distribución de la información sesgado a solo las personas más relevantes de la Comisión Directiva. Sin posibilidad</p>	<p>No hubieron discursos tradicionales que afecten a la Coordinación de la Gestión, y sus áreas, pero sí quedó en claro que la organización más que una manifestación de algo que fluya orgánicamente, desde la Comisión Directiva era una organización que buscaba ser la expresión de deseo de quienes la fundaron.</p> <p>En las organizaciones existen discursos y prácticas que atentan contra la implementación de una gestión estratégica. Entre esas se encuentra la de ver a los/as pibes/as como incapaces, como carentes, fomentando el asistencialismo en vez del protagonismo, invalidando sus saberes, desautorizando sus recorridos, cuestionando desde afuera y a modo de portador/a de conocimiento de sus prácticas.</p>	<p>En el sentido de los discursos, el pertenecer a la organización fue un proceso de formación para quienes estuvimos ahí involucrados/as. Un proceso de formación en el que aprendí mucho más de mi compañeros/as de trabajo y de los y las jóvenes, de lo que yo traía como discurso pre formado por mis estudios y primeras experiencias de trabajo. Muchos de los discursos que portábamos y conformamos el Equipo de Gestión se fueron derribando en el trabajo cotidiano con los y las jóvenes. Hubo momentos que al proponernos una planificación estratégica para promover la participación de los y las jóvenes de manera creativa comprendimos que esta propuesta tenía consecuencias concretas en la vida de estos jóvenes, pero que a la vez, un desasosiego en relación a eso porque también las intervenciones terminaban siendo puntuales, por cuestiones de financiación, y que esto no permita una posibilidad de acompañamiento a largo plazo era algo que teníamos que modificar, superarlo. Ahí fue comenzamos a construir un discurso que supere el trabajo por proyectos, abriendo a la</p>	<p>Hay discursos tradicionales arraigados en las organizaciones en el momento de la planificación de proyectos, constantemente. Son los discursos que, por lo menos en los espacios que se perciben estratégicos, se convierten en discursos encomillados porque en la práctica los y las jóvenes no participan de los espacios de coordinación y eso hace que se genere jerarquización y no apunte en un empoderamiento estratégico realmente.</p> <p>Yo creo que es posible la planificación estratégica y participativa, y que se debe dar en espacios reducidos con personas, con pocas, porque cuando se expande es más difícil la posibilidad de un consenso real. Y que es necesario intentarla, porque si no, nos dejamos atravesar por estos discursos que nos anteceden y que hace que se caiga fácilmente en la</p>	<p>Creo que hay discursos muy tradicionales que atentan contra el diseño de otras formas de gestión, principalmente los que se ocupan de la distribución de recursos. Los discursos preestablecidos había animosidad del intento del todos para todos cuando quizás esto no funcionaba de ese modo, o como planteas, de manera que la decisión esté distribuida a quienes participamos ahí.</p> <p>Hay discursos que atentan contra la implementación de la gestión horizontal. Desde el momento en que hay una jerarquía considero que deja de haber una gestión democrática. Creo que por lo general suele haber un discurso preestablecido. Creo que el discurso tiene que ver con quiénes fueron sus creadoras. Con la fuerza de voluntad, con el empeño que se le puso para poder abordarlo. Creo que el discurso preestablecido es el espacio de participación que</p>

<p>ni lugar a proponer críticas al respecto.</p> <p>La posibilidad de generar alternativas de gestión y coordinación implica una decisión política fuerte en torno de abrir nuevos espacios reales en la toma de decisiones y la distribución de poder. En algunos momentos, hasta implica replantearse sus propios objetivos como organización. La posibilidad de dar un paso al costado si hace falta, renunciar al control, con mucho respecto a las identidades diversas y otros saberes. Estos discursos, renovadores, existente, pero en la práctica es muy dificultoso que suceda. Tensiona, y en algunos casos, rompe. Proponer nuevas metodologías significa romper con las estratificaciones, todas las involucradas en una organización. Esta diferencia no se rompe, no se genera otra gestión estratégica, lo que no permite un proceso de empoderamiento, de las personas y la propia organización social. No vemos que esto suceda, y es donde opera la tradición, el enunciado que conserva las formas ante la diferencia de lo nuevo, o diferente.</p>		<p>posibilidad de algo más estratégico pero con la posibilidad que se reconstruya en la propia práctica, que era lo más interesante. No había un dogma establecido, nos permitíamos re elaborar para superar las dificultades. El estar cuestionándonos todo el tiempo lo pre establecido respecto a estos discursos de gestión, el alcance de nuestro trabajo y la mirada sobre <u>quienes</u> eran los y las jóvenes y qué podíamos proponerles. Dimos cuenta que cada quien trabaja en la organización portaba discursos de todo tipo y los traía al espacio, donde había mucha permeabilidad a las ideas, a las propuestas y a las diferencias de miradas, tomando siempre que en el inicio del trabajo nos veíamos muy influidos/as por experiencias que no eran las nuestras. En fin, el equipo se compuso de una voluntad crítica respecto a lo que era pre definido, lo que nos desafiaba a una búsqueda permanente. Revisamos todo discurso que portábamos, re aprendiendo y reconstruyendo, re incorporando y nutriendo de las miradas diversas que venían de las experiencias de los y las profesionales como quienes formábamos equipo. Fue un proceso interesante.</p>	<p>caridad (aunque no se pretenda eso) en vez de construir a largo plazo muchas veces.</p>	<p>se la da a los y las adolescentes en situación de vulnerabilidad social. Al espacio que coordinaba no asistían solamente pibes en dicha situación. Creo que lo rico del espacio era la diversidad de los y las adolescentes que se encontraban ahí.</p>
---	--	---	--	--

Influencia de las condiciones de eficiencia financiera de los organismos internacionales de financiamiento en los objetivos socio de la *Asociación Civil*.

Coordinación Institucional	Coordinación de Programas	Desarrollo Institucional	Coordinación de Proyectos	Coordinación de espacio de encuentro
<p>En la práctica hubo una preocupación bastante explícita en los discursos sobre que al Equipo de Gestión era necesario limitar el uso de recursos financieros, especialmente respecto a los honorarios, sin poder tomar ninguna decisión al respecto, como antes sí se venía desarrollando. Hubo un detrimento en el uso de recursos al desarrollo de las actividades en los espacios de encuentro limitado solamente al espacio tiempo que los organismos distribuían financiamiento, sin posibilidad de proponer alternativas de generación de recursos autónomas. Priorizando su uso a quienes formaban parte de la Coordinación de la organización por sobre las actividades con los y las jóvenes (que significa ampliar actividades, comprar materiales didácticos y otras cuestiones). Solo se posibilitaba la apertura de recursos financieros a la comunicación institucional como única estrategia aceptada para el desarrollo de recursos y la sostenibilidad de la asociación civil.</p>	<p>Los recursos nunca están, es de lo que carece casi toda organización, al menos de los económicos. Lo que genera una constante en acciones poco integradas y en función a la disponibilidad de dinero y rendición de cada proyecto. Por lo que sus acciones, se terminan ajustando y acotando a números; que en la mayoría de las veces no traducen el compromiso, la dedicación, el profesionalismo y el entusiasmo con el que muchos de los y las integrantes se desenvuelven dentro de la organización.</p>		<p>Opino que depende del cuál es el objetivo social que está buscando esa organización social, entonces el financiamiento tiene función hacia ese objetivo. Pero cuando se aprovechan solo los recursos financieros, cuando este es el objetivo principal de una planificación, al final se vuelve una organización social con el objetivo de administrar un capital, sin intención de buscar alternativas. Considero que no todas las organizaciones sucede esto, pero es lo más frecuente. Hay una cuestión cómoda al ser institución y ver que hay financiamiento. También se ven logros a corto plazo, que cuando no tenes esa financiamiento. Que se acepten condicionamientos por este financiamiento hace perder su objetivo social. Pero si las reglas la pone la organización y no quién financia, se puede mantener. Depende de que va el proyecto. Creo que nosotros como equipo de gestión supimos mantener esa gran diferencia.</p>	<p>Creo que los discursos financieros se enfocan puntualmente a identificar donde se encuentran los recursos, quienes son, y cuando se obtienen, como estos son utilizados desde quienes financian pero teniendo en cuenta que esperan estos entes como van a poder ser utilizados.</p>

La importancia de la coherencia en los objetivos socio políticos para el *sostenimiento institucional*.

Coordinación Institucional	Coordinación de Programas	Desarrollo Institucional	Coordinación de Proyectos	Coordinación de espacio de encuentro
<p>Este siempre fue el punto más interesante de la organización. Incluso en los momentos más difíciles ya que fue el único espacio que pudo sostenerse la distribución de la decisión para la planificación de forma participativa y democrática. Creo que se pudo continuar implementando actividades y espacios interesantes, que incluso se vio y mantuvo el protagonismo de los y las jóvenes vinculados para la propuesta de actividades. En este sentido se pudo sostener, por parte del Equipo de Gestión, las prácticas des jerarquizadas donde en general adquirían roles protagónicos sin dificultad. Pero el límite y problema era que esto no se trasladaba a la Gestión de toda la organización (ósea, no se consensuaba con la Comisión Directiva), ni en la definición de las políticas de la organización. El espacio de planificación y gestión de los espacios fue el punto más</p>	<p>Creo que el vínculo es la construcción de la confianza en el otro para facilitar recursos y experiencias, y que en este reconocimiento, se incorpore la capacidad de auto gestionar los propios relatos de los y las jóvenes, siendo responsables de sus actos, que sean reconocidos y remarcando sus protagonismos, generó la responsabilidad, capacidad y compromiso para cambiar el escenario, hacia uno más desafiante. Creo que un horizonte muy válido para diseñar nuestras nuevas estrategias fue las de situar a los y las jóvenes como gestores de la misma organización social que participan. Reconocerlos a ellos y ellas como sujetos de derecho, como otros capaces de re escribir la historia propia y ajena, re escribía nuestra propia agenda como organización. Al determinarles como responsables de sus actos y con potencial para ser desplegado, desde verles</p>	<p>Creo es un buen ejemplo de lo que pasó en la organización. En nuestro caso el Equipo de Gestión tenía una mirada muy concreta respecto del rol de los y las jóvenes que estaban involucrados con la organización, teniendo muy en cuenta las limitaciones que podían encontrarse en la hora de lograr la misión social y política que nos proponíamos como asociación civil. Consistía en promover la participación en la expresión de los y las jóvenes, sobre todo en situaciones de vulnerabilidad social. En cambio, la Comisión Directiva portaba una visión más ambigua y poco formada respecto a esto, ya que proponían, antes que ingresemos, trabajos muchos más dispersos en los objetivos sociales. La Coordinación de Programas y programas incorporó una mirada más elaborada, informada y concreto, y a mi criterio, muy educada y adecuada sobre cuáles podían ser esos espacios de planificación para y con los y las jóvenes, y entendiendo cuales eran las limitaciones de los espacios. Este enfoque de gestión tuvo mucho vuelo interno y logró que estemos más ordenados. Esto lo toma la coordinación (Coordinación del</p>	<p>Lo más importante para pensar espacios para los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social creo que fue fundamental partir entendiendo a los y las jóvenes como personas que tienen un conocimiento, una historia y partir desde las inquietudes de ellos y ellas, y nos las propias del equipo organizador. Y lo principal de una organización de este tipo fue que promovió la independencia de pensamiento, construyendo espacios de encuentro y reunión para la reflexión, espacios de expresión con actividades artísticas y sociales donde ellos y ellas (jóvenes) sean protagonistas. Esto es fundamental, porque si no, nos estancamos en fortalecer las desigualdades sociales.</p>	<p>Personalmente no soy una persona que piense en tono político pero desde mi coordinación del espacio, que era un espacio subsidiado, que eso tiene una connotación negativa, lo que me gustaba que era el espacio era independiente porque lo pensamos así, más allá de lo que nos demandaban. Lo importante, lo coherente fue siempre hacer figurar nuestro trabajo por sobre todo. Dejar en claro cuál era nuestra impronta. La importancia de sostener nuestro objetivos en los espacio es que supimos generar mucha pertenencia en los y las jóvenes que venían a la organización. Nuestra perspectiva siempre fue generar el compartir, el escuchar, el contener y ese enfoque si se construía en el espacio. El Arranque funcionaba así, y se mantenía independiente y activo porque ayudaba a la reflexionar. Los y las jóvenes</p>

<p>fuerte de la organización y que pudo sostenerse en la toma de decisiones y la propuesta de alternativas, pero no fue así en la gestión y planificación de quienes conformaban el equipo de gestión de las áreas institucionales, quienes se encontraron fuertemente impedidos por la Comisión Directiva.</p>	<p>como otros distintos pero iguales, seres emocionales que quieren como cualquier ser "vistos", reconocidos, escuchados y queridos. Esto nos generó proyección y horizonte en el diseño de la estrategia ya que nos generó un sentido del porqué para definirnos el cómo. Sobre todo esta última visión, qué organización construir en función que organización demandaban para construirse a sí mismos como protagonistas de su tiempo.</p>	<p>Equipo de Gestión más la presidencia) logrando que estemos más ordenados y unificando el criterio y el enfoque de trabajo. Era un paradigma, pienso, con una perspectiva con componentes políticos en el sentido de entender por donde era que había que enfocarse. Como un principio democrático de una mirada muy comprensiva respecto de los y las jóvenes y cuáles eran los espacios en los que podían participar y cómo debían planificarse, con una mirada compartida de los y las jóvenes como sujetos de derecho y con capacidad para producir contenidos creativos propios. Sumado a un fuerte respeto por ellos y ellas desde la noción de que necesitan tener las reglas de involucramiento muy clara.</p>		<p>siempre conocieron la organización en la que estaban participando y eso los hacía parte de todo lo que estaba pasando, y artífices que nuestro trabajo siga día a día.</p>
---	---	--	--	---

Vínculo entre la organización social, la participación activa y los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social.

Coordinación Institucional	Coordinación de Programas	Desarrollo Institucional	Coordinación de Proyectos	Coordinación de espacio de encuentro
<p>El factor fundamental era la escucha activa, en un sentido profundo. Poder dejar los preconceptos que teníamos de la juventud y la adolescencia. Corriendo de lado los preconceptos de sus necesidades, todos los vinculados en relación a la educación, el trabajo, a cierta moral, a sus deseos, vinculada a sus prácticas y consumos. Creo que hubo mucha disposición a conectarse, vincular, con esas personas y entender que era lo que necesitaban y aspiraban como persona. Más allá de lo que cada quien entienda qué era lo conveniente para esa persona.</p> <p>Me parece que sin el factor de reconocimiento del otro en el sentido profundo, no había posibilidades de plantear ningún trabajo ni ninguna estrategia transformadora de la</p>	<p>Primero se debía pensar fuera de la idea de metodologías bajo receta, encapsuladas. Luego se precisó habilitar el encuentro, la escucha atenta para que de esto derive el fomentar el compromiso, proponiéndolos/as como capaces y responsables por, al menos intentar, cambiar algo de lo “dado”, de lo heredado. Creamos con ellos/as escenarios que pudieron desafiar. Eventualmente cada joven vinculado con la organización pudo participar o formar parte, pero con la modalidad de financiamiento por proyecto se dificultaba porque se armaban grupos esporádicos, que mutan en el tiempo. Por otro lado, hay espacios que permitieron una participación estratégica</p>	<p>Lo principal con respecto a los y las jóvenes fue situarnos en que no hay una verdad al respecto de ellos y ellas. Entre es, es muy complejo, y tal vez suene naif, pero lo más importante para con ellos y ellas fue el amor incondicional respecto con otro ser humano. Ese reconocimiento, digamos, propuso lo esencial que ahí había una persona. Creo que si eso no se puede perder como punto de vista, no podemos olvidarnos que nos vinculamos con seres humanos. Y en las personas humanas convergen un montón de factores y realidades de cada uno/a, de la propia personalidad, confluyendo, a la vez, con contextos donde prevalece la privación de derechos. Entonces, me parece que era necesario reconocer al otro/a como sujeto de derecho y una persona. Y esto era clave para entender la complejidad que</p>	<p>Lo más importante para los y las jóvenes era que se puedan desarrollar plenamente en lo que ellos y ellas deseen. Entonces, el factor para desarrollar con los y las adolescentes en situación de vulnerabilidad social era la escucha, principalmente. Para esto se construía un lazo de confianza, un vínculo para nutrirse. Y luego fomentar que se expresen artísticamente en algún plano que ellos o ellas deseen, ósea, promover su expresión. Difícilmente, dependiendo de su vulnerabilidad, solo salgan con la escucha, había que construir nuevos espacios para que puedan expresarse más radicalmente.</p> <p>Espacio, escucha y expresión. Darles espacios de confianza para que todo</p>	<p>El factor más importante para acompañar a cualquier adolescente desde el vínculo era transmitir que había alguien que los escuchaba, que se estaba interesando por lo que les pasaba (independientemente sea negativo o positivo). Orientarnos si era necesario, a hablar con las familias si era requerido, con compañeras. Dedicarles el tiempo, respetarlos/as, generarle protagonismo. Para que esto fuera posible era necesario que tengan un lugar de participación concreto. Hablándoles, respetando el espacio, presentándonos de manera respetuosa.</p> <p>Por un lado pienso que fue fundamental que los y las adolescentes se apropiasen de la organización (de donde venía, cómo surgió, para qué, porque, hacía</p>

<p>situación. Creo que esa era la clave, abandonar los preconceptos de uno para darle lugar al otro, y a partir de ese reconocimiento empezamos a construir desde el insumo participativo, para diseñar y gestionar un espacio que desarrollaba las potencialidades.</p>	<p>como gestores de la organización pero con limitaciones propias de cualquier organización, donde en sí misma, todavía prevalecía el formato jerárquico.</p>	<p>esto trae, porque también eran jóvenes que han sufrido violencia institucional, física, económica, y hasta de la propia policía. Tenían su propia historia, con intereses diferentes, talentos, ocultos y visibles. Entonces ¿cómo aboradas esa complejidad de ese/a otro/a con un mismo mecanismo, que no continúa, que no se repite, que no se le continúa? Creo que lo clave era entender que del otro lado hay una persona, y había que abordar esa complejidad sin miedo a la complejidad. Aceptar la posibilidad de equivocarse. Entonces no hubo fórmulas mágicas para el abordaje, independientemente del objetivo que uno se proponga. El vínculo sostenía esta búsqueda, acompañamiento y resultados dentro de la historia persona de cada uno/a de ellos/as.</p>	<p>el resto suceda. Esto era lo vital. Yo creo que en la organización hubo que considerar que es importante el enfoque de formación y aprendizaje que se porta, porque difícilmente haya una institución que nos enseñe a trabajar en una organización social, sin estar en ella. Influye porque la de teoría a la práctica hay un abismo. Por eso, opino que el enfoque más adecuado para coordinar espacios de jóvenes en situación de vulnerabilidad social era, en el marco de una asociación civil, el que los y las jóvenes fueran parte de la misma planificación, desde un protagonismo y una participación, que tiene que era real.</p>	<p>donde va). Pero creo que para considerarlos como parte de la gestión de la organización, lo primero fue que estuvo bien implementado entre quienes se encontraban ya elaborando este tipo de planificación.</p>
--	---	--	--	--

Coherencia entre las metodologías de *sostenibilidad institucional* de acuerdo a los objetivos socio políticos de la *Asociación Civil*.

Coordinación Institucional	Coordinación de Programas	Desarrollo Institucional	Coordinación de Proyectos	Coordinación de espacio de encuentro
<p>Esto lo pienso desde mi perspectiva politóloga. Para intentar lograr la sostenibilidad considero que la clave fue des institucionalizar determinadas prácticas y determinadas formas de tomar las decisiones y hacer las cosas. Con el riesgo que implicó esto, porque la institucionalización es, justamente, las rutinas de determinadas reglas y formas de acción y esto puede ir muchas veces en contra del carácter innovador que tiene una acción más democrática u horizontal. Y estas prácticas nuevas tenían la posibilidad de diluirse por sus propias prácticas. Tratar de acordar ciertas reglas y formas de acciones de hacer las cosas y tomar decisiones nos pareció como determinantes para poder lograr que la organización sobreviva en el</p>	<p>Primero se debía pensar fuera de la idea de metodologías bajo receta, encapsuladas. Luego se precisó habilitar el encuentro, la escucha atenta para que de esto derive en fomentar el compromiso, proponiéndolos/as como capaces y responsables, o por lo menos intentar cambiar algo de lo “dado”, de lo heredado. Creando con ellos/as escenarios que puedan desafiar. Esta era la idea que nos daba horizonte, porque sostener era que ellos y ellas se comprometan con sus futuros.</p>	<p>Para abordar esta situación hubo que formar equipos multidisciplinarios, en espacios de discusión y debate que construyeron los consensos y que de esto partió la construcción de una estrategia. Hubo así un espacio de decisión fiable. Como la realidad de los y las jóvenes era compleja y tenía su dificultad abordarla, se debió armar objetivos, horizontes y estrategias en la que no se pierda esta propuesta de superación de las vulnerabilidades que conviven en ellos y ellas. Pero esta estrategia debió reconvertirse constantemente con ellos y ellas. Este tipo de organizaciones, en este tipo de países, donde la planificación es difícil porque no hay estabilidad económica, porque las condiciones laborales son</p>	<p>Para esto fue necesario desarrollar modelos de gestión y planificación propios de la diversidad de lo que sucede en la organización. Teniendo en cuenta las cuestiones claves, como cuestión de género, la igualdad de condiciones, tanto para las personas del barrio como para la organización propia. Entonces, el foco estuvo puesto en romper ciertos mandatos sociales y para que en el futuro los y las jóvenes no necesiten de nosotros para organizarse y trabajar en sus deseos. Si nosotros pretendíamos ser quienes vamos a salvar a los y las jóvenes y lo único que hacíamos era organizarnos para depositar nuestro conocimiento, estábamos perpetuando. Pero decidimos que no porque si lo hacíamos sosteníamos las desigualdades sociales,</p>	<p>Fue muy importante conocer la población con la que trabajamos, la problemáticas, el periodo o las fases que están atravesando, aparte del contexto social, familiar y escolar. Lo que me pareció importante fue el trabajo en equipo real y el compromiso. Había espacios muy diferentes pero con la flexibilidad de los distintos proyectos hizo que trabajemos en conjunto. Que es difícil, porque todos queríamos trabajar en equipo, pero para hacerlo con todos y todas hubo que dejar el narcisismo de cada una y uno para enfocarse en el objetivo, y soltar la competencia. Me parece importante que para sostener hubo que poner mucho amor y corazón entre las personas que estamos involucradas y</p>

<p>tiempo. Y sobrevivir significa cuidado, hay que hacerlo siempre y cuando la organización esté sosteniendo su misión. Si se desvía no tiene sentido que exista. Esta es la idea que nos costó que incorporen quienes emprendieron la organización. La idea que lo mejor que puede suceder es dejar de existir, porque significa que no acompañamos más a nadie, porque quiere decir que llegamos a ese mundo que buscamos.</p>		<p>complejas, fue difícil construir un horizonte planificado, pero si necesario, porque de ello se construyeron redes, propusieron abordajes, se generaron alternativas y opciones, junto con otras organizaciones, tomando y nutriéndose desde la mirada diversa del contexto y de la propia experiencia, porque la forma de marcar un posible camino fue por la sistematización de las experiencias, que fueron parte de este proceso de planificación para que no se difumen dicha experiencia.</p>	<p>perpetuábamos sus roles sociales de clase, entonces estábamos dejando que las cuestiones permanezcan tal como están y no queríamos eso.</p>	<p>ponerle deseo a eso para que funcione.</p>
--	--	--	--	---

e. Análisis de los discursos y las representaciones subjetivas del sostenimiento institucional.

Para analizar los discursos y representaciones, nos es necesario desarrollar una breve contextualización del enfoque de las personas que llevaron adelante estos roles.

En un primer aspecto, en referencia a la formación, se percibe que el total de las personas que ocuparon estos roles provienen de carreras de estudio referidas a las ciencias sociales como *Ciencias Políticas, Ciencias de la Comunicación, Psicología y Sociología*. No es un dato menor, y casi compartido por la mayoría, que cada una de las carreras universitarias se desarrolló en la *Universidad de Buenos Aires (UBA)*. Respecto a las cuestiones de participación y construcción de ciudadanía, es interesante notar que quienes componían estos roles, formaron o aún formaban parte de algún tipo de participación social, encuadrado en otras organizaciones sociales o políticas antes de esta experiencia. Y que lo hacen posterior al haberla desarrollado.

Una última característica compartida es que nadie se conocía entre sí previo a esta experiencia, pero es interesante notar la pertenencia generacional, ya que, todos y todas rondaban entre los 24 y 27 años en el momento de desarrollar esta experiencia. Compartiendo la sensación de que las ideas que portaban, era un reflejo que provenía e ilustraba, lo que consideraban, un reflejo generacional.

En lo que respecta a los discursos y representaciones, tomamos el orden de las preguntas para el análisis, ya que, su desarrollo se compone del modo que fueron las entrevistas, con el fin de poder realizar una revisión completa del proceso de trabajo que realizaron en la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*.

Comenzando con la **implementación de metodologías de gestión y planificación tradicional**, se puede decir que las consideran útiles, porque colaboran con las complejidades de gestionar una organización social. En el sentido que estas organizaciones suelen tener muchas variables que influyen, a la vez, en varias de las dimensiones que la organización debe resolver al mismo tiempo. Se infiere que esto es posible porque homogeniza un lenguaje en común fácilmente comprendido por toda la organización. Entre estas utilidades mencionadas se destacan la detección de problemas, las relaciones entre ellos sobre que lo generan y las prioridades a determinar cuál de estos resolver.

Otro aspecto en el trabajo cotidiano, es el que pueden colaborar con la obtención de fondos de la cooperación internacional, ya que es la misma herramienta que estos organismos de financiamiento utilizan, en la que se menciona el ejemplo de la *Matriz de Marco Lógico*. Pero se destaca la alarma de que su uso puede generar que una organización adecúe sus propios proyectos a estas propuestas de financiamiento internacional, lo que significa la complejidad de alinear sus objetivos hacia las condiciones que estas instituciones demandan. Por esta razón se destaca que para que sea útil es necesario que su uso se adecúe a la organización social, lo que significa que no deben de perder el foco o fin por el que fueron creadas, ósea en este caso, el de acompañar a los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social.

Una comprensión, que se destaca compartida y común en todas las respuestas es que, tanto estas metodologías tradicionales como ***las propuestas metodológicas estratégicas y alternativas***, deben de funcionar en un contexto participativo, que permita que se alcance el objetivo desde la complejidad de la organización. Si no se utiliza participativamente, tiene un alcance cuasi administrativo con actividades sin efecto, ya que, se aplica de una manera tecnócrata, lo que justamente es lo que se proponen como primera condición a evitarse, a no repetirse, a eliminar. Porque de lo contrario, la posibilidad de aprovechamiento al máximos de su rendimiento solo puede lograrse en el caso de contar con personas expertas para esto, lo que implica una dificultad para una *Asociación Civil* que tiene recursos limitados para la contratación de las personas que portan este grado de formación y *expertise*.

Un detalle importante no menor que se analiza, es que suele suceder que las organizaciones se gestionen de acuerdo al funcionamiento propuesto por quienes fundaron la organización, lo que genera la formalización de las jerarquías de manera automática, y con ello, se pone en manifiesta las relaciones de poder siempre vigentes, como la cuestión de género. Por ello, es necesario que la *planificación y gestión* esté puesta en común, y trabajada la de manera plenamente participativa. Con aportes activos y procesos equitativos de participación entre cada una de las personas que participan en los equipos de trabajo, y en el vínculo con los y las destinatarias de los programas (los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social en este caso). Esto es lo que permite considerar la complejidad política, junto con sus relaciones de fuerza, escenarios, oposiciones y resistencias. Así, es cuando cada participante es una persona que facilita y que *“guía frente a lo desconocido y desafía frente a lo establecido”*, rompiendo con las estructuras estáticas, proponiendo movilidad en un ambiente, que es de por sí, dinámico.

Entre las dificultades que surgieron al **implementar las metodologías de gestión y planificación estratégicas y alternativas**, se destaca la tensión de intereses entre quienes debían ocupar un rol institucional, y quienes debían trabajar en los espacios con los y las jóvenes en actividades y talleres. Las diferencias son muchas y diversas, por lo tanto, la posibilidad de lograrlo se basó en la construcción de la confianza como estrategia de la organización, a partir de reforzar las actitudes de respeto, escucha y debate de las voces en juego. De confiar en los roles, funciones y responsabilidades de cada uno y una, pero desde la práctica de la tolerancia y la reflexión, para tener apertura hacia el aprendizaje.

Se percibe de las entrevistas, que esto responde a la matriz cultural que opera en cada uno de nosotros y nosotras, ya que siempre hay puntos de opinión diferentes, pero no tenemos la costumbre de lograr consensos, ni tampoco tendemos a generar y practicar modos de participación equitativa, con protagonismo y posibilidad de decisión distribuida entre todos y todas. Por lo tanto, desnaturalizar las prácticas jerárquicas, delegantes en cierto punto, es bastante complejo, por lo que superar estas dificultades coincide, en los relatos, que fue uno de los pasos más difíciles de lograr.

Esto entra en juego con otra variable, que es la cuestión del tiempo. Según se indica, este tipo de metodologías participativas tienen que tener en consideración el tiempo, tanto en la posibilidad que se consideren todas las voces, pero también en cuanto sea necesario avanzar, ya que la propuesta no es que lograr el consenso sea el objetivo en sí mismo. La sensación es la necesidad de que no se vuelva eterno, para que las áreas avancen y no sea una farsa práctica.

Sin embargo, se comparte que a pesar de las dificultades, las posibilidades fueron reales ya que existió una voluntad de equipo para implementar alternativas. Esta predisposición permitió que todas las personalidades puedan participar, siendo esto un aprendizaje generalizado (con calificaciones como rico o maravilloso) en la que se aprendió a practicar la escucha y participación, el debate y la reflexión.

En cuanto a la **distribución de poder y decisión como práctica políticamente incesante**, los relatos coinciden que es un proceso difícil de implementar, que se da en pocas organizaciones. Es significativo el tener presente cuál era el fin de una organización cuando se crea, porque, desde el momento de la formalización, se percibe que fue más importante el respetar las formalidades institucionales de parte de quienes fundaron la organización, que el fin en sí mismo por el cual fue creada. Esto fortaleció la jerarquización, enfocada solamente en el interés de subsistir, más que desarrollarse sostenidamente. La mayor coincidencia se desprende en la dificultad de delegar y

compartir el poder en todos los procesos y que todas las voces sean válidas. Una de las consideraciones por las que no se tomó este proceso fue debido a la necesidad de resguardar el poder. Esto sucedió porque ya se estaba construyendo una metodología de trabajo que consistía en distribuir la decisión con el horizonte de que se cumplan los objetivos institucionales. Ese fue un logro al que se llegó con mucho respeto por el otro, pero que no pudo ser compartido por el total de quienes conformaron la organización. Se sostuvieron las jerarquías formales, por lo que la distribución de la decisión se fue diluyendo, junto con la posibilidad de desarrollar una estrategia participativa.

Un motivo compartido de porqué sucedió esto, fue el de los personalismos, donde se ponderaron los objetivos personales que promovieron la manutención del control, promoviendo el autoritarismo y dificultando la posibilidad de implementación de alternativas. En un primer momento las metodologías de distribución de poder se viabilizaron porque limitaron estos objetivos personalistas, pero fue difícil de sostener, bajo el sustento de que decidían quienes portaron el saber cómo dogma, lo que dificultaba el diálogo entre la gestión y la *Comisión Directiva*. El autoritarismo y el personalismo, la mirada experta, la ausencia de espacios de diálogo y reflexión con las personas fundadoras, dificultaron fuertemente la posibilidad de generar otras formas de gestionar la decisión.

Con respecto a **las ventajas y dificultades que se suceden al recuperar la figura de Comisión Directiva**, existe una noción compartida sobre su utilidad en las posibilidades de amplitud, que se vinculaban con el desarrollo de recursos financieros, convocatorias nacionales e internacionales y la vinculación directa con los organismos internacionales. Esto permitía una mayor perspectiva sobre la situación de las organizaciones sociales, lo que colaboraba en la planificación institucional. Este tipo de visión y vinculación se comenta como una característica positiva que permitía sortear dificultades, como la burocracia para la presentación de convocatorias y algunas cuestiones legales y administrativas. Lo que colaboraba con la eficiencia en la proyección de la organización, bajo un orden estable, al menos en las cuestiones relacionadas a la formalidad institucional.

Pero con respecto a las dificultades, se menciona a la Comisión Directiva como generadora de un retroceso. Una figura que se *retira* de la decisión para colaborar con las formalidades más difíciles, para luego *retornar* en un sentido más político y decisor. Este retorno se percibe como un cuestionamiento a la democracia, la gestión, el protagonismo, el manejo de la decisión y el consenso con el que se venía trabajando. En fin, como un cuestionamiento al equipo de trabajo y al desarrollo de las actividades.

Los motivos más destacados de esto se basan en los deseos personalistas de quienes conformaban la organización, en donde la presidencia era incuestionada, aun cuando las decisiones son fuertemente resistidas, básicamente, por retrotraerse hacia un acatamiento jerárquico y limitante.

Un retroceso por parte de este rol de Comisión Directiva, porque lo que termina sucediendo es la disolución de este *Equipo de Gestión*, al retrotraerse los espacios de decisión, al verse nuevamente limitado por tener que ceder las decisiones a estos roles jerárquicos. Las propuestas desde esta jerarquía se perciben como poco integradas y dependientes de la disponibilidad de recursos financieros específicos para cada espacio. Esto complica el devenir de la organización, entorpece el diálogo desde la figura de poder, complica lo colectivo y las decisiones consensuadas que se venían desarrollando, apartando de estos espacios a los y las jóvenes que venían incorporándose.

Esta figura jurídica se recupera y revive para sostener el poder de la decisión bajo el discurso de la racionalidad financiera, desplazándose de su fin social. Lo que termina sucediéndose en la disolución del Equipo de Gestión al verse limitado como agentes operativos.

Un punto interesante fue la propia percepción que se tiene respecto al **trabajo del Equipo del Gestión**. En líneas generales, se vivió como un proceso de aprendizaje, pero sobre todo, de apertura, siendo lo dinámico la característica más sobre saliente. Un proceso que, a pesar de las dificultades mencionadas anteriormente, si pudo percibirse como un momento sinérgico que funcionó en un devenir democratizante, hasta que en cierto punto, se limitó. En cambio, en pleno funcionamiento, existió una real independencia para decidir, donde la circulación y la necesidad de que todos y todas estén informados de los temas más importantes fueron vital para que se alinee desde un lugar equitativo. Y que la dinámica propusiera, también, un modo de cuidado ante el desgaste por el sobre trabajo recargado en pocas personas.

Entre las características para el buen funcionamiento se destaca, el diálogo como equipo para poder sortear situaciones vividas dentro de la organización, y que en el apoyo se resolvían y superaban, lo que promovió otras superaciones, como re plantear la participación de más roles de la organización, hasta llegar a los y las jóvenes, modificando así muchas de las nociones que se portaban. Una energía de vitalidad y acompañamiento que generaba entusiasmo y mucho compromiso, lo que consecuentemente funcionaba como una manera fluida de compartir un objetivo común.

Es interesante también destacar que, el haber llegado a este punto no se vive como un suceso espontáneo, sino que al contrario, los relatos indican la necesidad que haya habido un proceso que fue llevando a que esto suceda. Esto requirió que para que, haya una coordinación, si hubo una

presidencia que acompañó la gestión y el desarrollo de proceso de decisión a largo plazo. Esto construyó un devenir para que haya vinculación entre la gestión y la dirección, en fin de buscar la sustentabilidad, tomando grandes responsabilidades por parte del nuevo equipo de trabajo.

Esto nos lleva a pensar sobre qué fue lo que influyó en la relación respecto a estas dos dimensiones de trabajo de la *Asociación Civil*, lo que lleva a indagar sobre cuáles fueron las cuestiones que les llevó a retrotraer el trabajo deconstructivo que se venía desarrollando. Damos cuenta que de ello es surge la **influencia de los discursos tradicionales que todavía persisten en las organizaciones sociales**. Cuando se profundizó al respecto, surge como consecuencia la intención de re valorizar las jerarquías para la toma de decisiones, como metodología de eficiencia. Pero que en su más llano análisis encierra el de la necesidad de recuperar poder y de reducir y hasta excluir las posibilidad de construir otras alternativas protagonistas. Es así que se retoma la necesidad de un verticalismo jerárquico que trabaje eficientemente, revalorizando las figuras de liderazgo. Figura que se promueve mucho desde el conocimiento técnico privado y desde las condicionalidades de los organismos de financiamiento.

Entre estos sesgos se percibe como opera la necesidad de ver a las personas destinatarias de programas sociales, en este caso los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social, como sin posibilidad de proponerles protagonismo en sus espacios por categorizarlos como incapaces, *“invalidando sus saberes, desautorizando sus recorridos, cuestionando desde afuera y a modo de portador o portadora de conocimiento y de sus prácticas”*. Esto fomenta la perduración de las clásicas relaciones de poder social, no pudiendo quebrar esta desigualdad desde la construcción estratégica de protagonismos alternativos, para intentar evitar que se recaiga en el tradicional asistencialismo social.

Para quienes formaron parte del *Equipo de Gestión*, se percibe como este proceso de empoderamiento de los y las jóvenes fue también un proceso de formación para ellos y ellas como personas involucradas en el trabajo. Porque para construir nuevos discursos, nuevas formas de construir realidades, fue importante derribar aquellos que portaban y no colaboraban en la construcción cotidiana con los y las jóvenes. La superación, indican, consto también en construir discursos de superación de planificar espacios de encuentro por proyecto. Esto se debe a la consecuencia de la problematización de las propias prácticas, desarrollado a partir de una voluntad crítica y auto desafiante que propuso una búsqueda permanente. *“Revisamos todo discurso que portábamos, re aprendiendo y reconstruyendo, re incorporando y nutriendo de las miradas diversas*

que venían de las experiencias de los y las profesionales, como quienes formábamos equipo. Fue un proceso interesante”.

Estos discursos que promovieron la recuperación del verticalismo en el momento de decisión respecto de la sostenibilidad, se vio representada a partir de los **condicionamientos que promueven los organismos internacionales de financiamiento donde ponderan los objetivos financieros por sobre los fines socio políticos**. Esto se traduce en la percepción por parte del Equipo de Gestión cuando al ver que la aplicación de las metodologías y técnicas de gestión que propusieron no se traducían en el compromiso y dedicación profesional con el que los y las integrantes se desenvolvían. Desde sus condiciones y en base al discurso de recuperación de poder por parte de la Comisión Directiva, se buscó limitar el uso de los recursos financieros especialmente en el pago de los honorarios, para que sea solo aplicado en los espacios de trabajo pero en el formato de espacio tiempo que exigían las convocatorias, sin posibilidad de proponer una alternativa al respecto, o la posibilidad que ese impulso financiero se utilice en los espacios pero con fines de proponer alternativas de generación de recursos autónomas. Cualquier otro tipo de utilización comenzó a aplicarse de manera poco integradas en las acciones, limitando solamente a la comunicación institucional como única estrategia aceptada para el desarrollo de recursos y la sostenibilidad de la *Asociación Civil*.

Esto indica qué fue lo que provocó el ajuste de acciones hacia los números financieros, convirtiéndose así, en una organización social con el único objetivo de *administrar capital* para implementar actividades en los formatos y tiempos que los organismos internacionales demandan. Y no dar lugar a lo que los y las jóvenes desean. Generando, de este modo, que al final *“se acepten condicionamientos por este financiamiento, y perder su objetivo social”*.

Por estas razones es prioritario destacar la **importancia de la coherencia en los objetivos sociopolíticos para el sostenimiento institucional**. Aparece este espacio de trabajo como el punto más interesante en el que trabaja la organización. Fue el único espacio en el que pudo construirse y sostenerse la decisión de que la planificación continúe de forma participativa y democrática, construyendo prácticas des jerarquizadas. Esto no fue posible trasladarlo a la gestión de lo institucional. Es en esta dinámica donde se percibe el punto de fuga y cambio. El de reconocer a los y las jóvenes como sujetos de derecho con capacidad de re escribir su propia participación. Donde el reconocimiento se materializó en la escucha y el vínculo, modificando las metodologías y prácticas de gestión.

La posibilidad de generarlo fue el cambio de la mirada por parte del *Equipo de Gestión* para el rol con ellos y ellas, en el trabajo de este equipo profesional, que ya porta sus propias prácticas organizativas, proponiendo que se involucren en la gestión pero considerando las limitaciones que existen en las *Asociaciones Civiles*. La incorporación de una *“mirada más elaborada, informada y concreto”* se adecuó a modificar los espacios de *gestión y planificación*, esclareciendo los objetivos compartidos y el orden de trabajo desde la unificación de criterios y un enfoque de trabajo compartido: *“Como un principio democrático de una mirada muy comprensiva respecto de los y las jóvenes y cuáles eran los espacios en los que podían participar y cómo debían planificarse, con una mirada compartida de los y las jóvenes como sujetos de derecho y con capacidad para producir contenidos creativos propios”*. Este respecto de sus capacidades generó acuerdos claros y consensuados en involucramiento en el diseño de estrategias, *“entendiendo a los y las jóvenes como personas que tienen un conocimiento, una historia”* que permitió construir alternativas desde sus inquietudes de y no de las propias del *Equipo de Gestión*, corriendo a un segundo plano las posibilidades de decisión que respondan solo a intereses personales.

Dentro de la importancia del sostenimiento se resalta que, para la construcción de dicha participación y protagonismo que diseñe la estrategia, fue el **vínculo el factor clave entre la organización social y la participación activa y los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social**. Entre los relatos es constante el comentario sobre la escucha activa como método para desarrollar la confianza, marco necesario para el vínculo. La escucha activa porque en las personas convergen un montón de factores y realidades de cada uno y cada una: la propia personalidad, confluyendo, a la vez, con contextos donde prevalece la privación de derechos, especialmente en jóvenes que han sufrido violencia institucional, física, económica, y hasta de la propia policía: *“Tienen su propia historia, con intereses diferentes, talentos, ocultos y visibles. Entonces ¿cómo abor das esa complejidad de ese/a otro/a con un mismo mecanismo, que no continúa, que no se repite, que no se le continúa?”*.

Pero la escucha no se desarrolla de manera automatizada, sino que se propuso la necesidad de desalojarse de los preconceptos que se portaban, entiendo que no hay una verdad única respecto de ellos y ellas. Esto permitió dar lugar a las nociones y relatos de los y las jóvenes respecto de sus vidas, sus deseos, sus necesidades. Habilitando el encuentro en una disposición a conectarse con estas personas y sus aspiraciones, ya que sin un reconocimiento profundo no había posibilidades de elaborar estrategias que se les identifiquen para que invite a participar activamente como protagonistas. Siendo el resultado de la escucha, la confianza y el vínculo la construcción de una participación que era utilizada como insumo para el desarrollo de las potencialidades de estas

juventudes. Estos los propone como sujetos responsables, capaces y activos/as, en escenarios que los podían desafiar, en espacios que permiten una participación estratégica como gestores de la organización, con las limitaciones propias de cualquier organización en proceso de cambio.

Así se permitió pensar fuera de la idea de metodologías bajo recetas encapsuladas, eliminando fórmulas, ya que la participación era posible si se sostenía en el tiempo, como vimos antes, variable que da lugar al proceso porque con la modalidad de financiamiento por proyecto se dificultaba armar grupos estables y que no muten en el tiempo: *El vínculo sostenía esta búsqueda, acompañamiento y resultados dentro de la historia persona de cada uno/a de ellos/as.*

Como resultado de este proceso, se destaca de las entrevistas la necesidad de construir una **coherencia entre las metodologías de sostenibilidad institucional, de acuerdo a los objetivos socio políticos de la Asociación Civil.** Ósea, *des institucionalizar determinadas prácticas y determinadas formas de tomar las decisiones*, para desarrollar alternativas que rompan con propuestas enlatadas y des contextualizadas. Que permita construir un futuro posible, fuera de la utopía, donde se rompan *ciertas actitudes conservadoras, y para que en el futuro los y las jóvenes no necesiten de nosotros para organizarse y trabajar sobre sus deseos.* Tarea que se traduce como compleja al expresar el riesgo que implicó romper con las rutinas, ya que son justamente *reglas y formas de acción* que pueden ir *en contra del carácter innovador que tiene una acción más democrática y estratégica.*

El desvío de esta coherencia genera un vacío de sentido del porqué de la existencia de una organización social, si esta se propone como una sencilla administradora de fondos financieros de organismos internacionales. Idea que no fue posible que incorporen quienes emprendieron la organización. Estas metodologías proponían una coherencia fuera de las recetas metodológicas, siendo las mismas capaces de habilitar en encuentro que promueva el compromiso y la participación desde los espacios de debate y construcción de consenso. *Como la realidad de los y las jóvenes era compleja y tenía su dificultad abordarla, se debió armar objetivos, horizontes y estrategias en la que no se pierda esta propuesta de superación de las vulnerabilidades que conviven en ellos y ellas,* adaptando así en estrategias que se reconvertían junto con sus demandas.

Porque construir este tipo de alternativas es un desafío en este tipo de organizaciones que actúan *en este tipo de países, donde la planificación es difícil, porque no hay estabilidad económica, porque las condiciones laborales son complejas, fue difícil construir un horizonte planificado, pero si necesario, porque de ello se construyeron redes, propusieron abordajes, generaron alternativas y opciones, junto con otras organizaciones, tomando y nutriéndose desde la mirada diversa del*

contexto y de la propia experiencia, porque la forma de marcar un posible camino es desde la sistematización de las experiencias, que deben ser parte del proceso de planificación para que no se difumen.

Resultados que son propios de la diversidad que sucede en las organizaciones de este tipo, como la posibilidad de generar espacios de expresión donde surjan y den lugar a cuestiones más subyacentes como la *cuestión de género, la igualdad de condiciones, tanto para las personas del barrio como para la organización propia*. Para ello, sostener la coherencia radicó, según se comparte, en conocer la población, la problemáticas, el periodo o las fases que están atravesando, aparte del contexto social, familiar y escolar, desde la diferencias pero con la flexibilidad para que las distintas propuestas de espacio de encuentro trabajen en conjunto, generando alternativas nuevas, pero coherentes.

Construcción que se logró, de acuerdo a lo que se indica, como un proceso en el que se dejó de lado el narcisismo de cada uno y cada una, para enfocarse solamente en el trabajo en conjunto hacia un objetivo, sin competencias internas.

“Hubo que poner mucho amor y corazón entre las personas que estamos involucradas y ponerle deseo a eso para que funcione”.

4. Conclusiones del trabajo de investigación.

El desarrollo de este trabajo de investigación buscó contribuir a la reflexión de cómo *las metodologías de planificación y gestión se implementan en el proceso de sostenimiento institucional de las Asociaciones Civiles, desde el caso de Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro.*

Para ello, se inició pensando en cuáles son los enunciados que inciden en la producción de discursos y realidades y que operan en los dispositivos sociales, como en las Organizaciones de la Sociedad Civil, tomando en cuenta las singularidades que operan para condicionarlas en sus metodologías en el diseño de gestión y planificación de sus programas sociales.

Se buscó indagar en el formato en que la disciplina y la técnica construyen enunciados científicos, sostenidos desde los soportes institucionales estructurantes. Enunciados que producen sentidos, y en los que se buscó poner en cuestión como actividad políticamente incesante. Fue necesario notar como el surgimiento de los organismos internacionales de financiamiento juegan un papel protagónico en su función como estructuras estructurantes. Donde, desde sus principios condicionantes, operan en la sistematización de dispositivos simbólicos, que distribuyen como principios de visión y clasificación en el financiamiento de las organizaciones.

Principios de violencia simbólica, que recaen en una autodisciplina y que opera bajo un lenguaje técnico científico. Poder simbólico de dominación, donde se presuponen los esfuerzos para implementar dichos lenguajes, generando estructuras cognitivas que se inscriben en los cuerpos de las organizaciones como estructuras legítimas, devenidas inconscientes. Notando así la capacidad de los medios que poseen los organismos internacionales para incorporar prácticas de gestión como yuxtaposición de estructuras cognitivas que se fijan en la conducta. Procesos que se imponen en la conducta, desde la enseñanza y aprendizaje, como efecto disciplinador que se propone desde la tecnología de la educación. Con un alto valor simbólico que se condensa en la sabiduría *técnico científica*, cuya eficacia se sustenta en la especialización, la formación específica y la participación en los programas de estos organismos. Marcos comunes de conocimiento que las *Asociaciones Civiles* adscriben como principios de visión compartidos. Y que se referencian a partir del desarrollo de liderazgos construidos, que se ostentan desde el privilegio de contar con el *expertise* de portar estos principios de visión. Un monopolio intelectual, que otorga control para disminuir la fuerza y el protagonismo de la sociedad política en su propia capacidad de construcción de alternativas.

Es así como, la implementación de las *metodologías de gestión y planificación tradicionales*, se adscriben como útiles para colaborar con las complejidades que implica gestionar una organización social, ya que los equipos de gestión trabajan en diferentes dimensiones a la vez, en las que se deben resolver varias situaciones al mismo tiempo, siempre en un tono de urgencia. Se distribuye así un lenguaje compartido y homogéneo de fácil comprensión para la resolución de problemas. De esta forma, notamos como las organizaciones sociales adecúan sus propios proyectos a estas propuestas de financiamiento internacional, lo que para ello significa el resolver la complejidad de adaptar y alinear sus objetivos hacía las condiciones que estas instituciones demandan.

Como se recupera en el texto de este trabajo, esta gobernabilidad que parte de los principios de eficacia y transparencia, comenzaron a aplicarse desde la reforma del Estado que se llevó a cabo entre la década del '80 y '90. Una recepción asentada pasivamente y que transformó a los agentes sociales en la apropiación de este tipo de técnicas y metodologías. Notando como su distribución fue acompañada desde la formación, sobre los panoramas de financiamiento internacionales, a partir de la publicación de manuales y talleres sobre los criterios de rendición de cuentas, los criterios de transparencia, y todo el marco de conocimiento respecto de la racionalidad financiera. Estableciendo así el escenario adecuado para la aplicación de metodologías enlatadas y descontextualizadas.

Conformadas las organizaciones sociales por un 46 % en *Asociaciones Civiles*, es la población objeto que más atención recibió al respecto, desde la distribución de fondos para la administración, implementación y rendición de proyectos. Pero no en consideración con la necesidad de recursos para el desarrollo institucional.

Estas operaciones generan la dependencia condicionante subsidiada, imposibilitando la creación de propuestas de auto gestión económica efectivas que se diferencien del seguimiento de las modas que impone la agenda del financiamiento internacional. En la que constantemente se renuevan sus criterios de elegibilidad y el conjunto de requisitos para acceder a esta selección. El resultado es la dificultad de aplicar alternativas que suelen intentar de resolverse dentro de las actividades extraordinarias de las organizaciones sociales. Sumando así al ahogo de actividades extras y a la reducción en la atención de las actividades sustanciales de los objetivos socios políticos que las organizaciones se proponen. Se compone así una tradición de convivir con menos recursos para el trabajo de servicios técnicos que investiguen y propongan diseños alternativos de planificación y gestión. Siendo aún más deficitaria el desarrollo de investigaciones y conocimientos al respecto.

Esto profundiza las dependencias a estas programaciones internacionales descontextualizadas, que insumen tiempos y recursos en vinculaciones, reuniones y burocracias. Con cada vez más mecanismos de evaluación, que terminan funcionando de insumo sobre los beneficios económicos de los organismos de financiamiento en las organizaciones sociales. Insumo que los organismos no financian y que se construyen con el escaso recurso técnico que las *Asociaciones Civiles* disponen para su construcción. El resultado es el bajo grado de eficiencia real, siendo este concepto, como vimos con Filmus y Arroyo, un concepto no resuelto, que entra constantemente en tensión.

La consecuencia es una fuerte dificultad de sostener programas, proyectos y espacios de encuentro que construyan vínculos de confianza en las personas destinatarias de estos programas sociales. Especialmente, cuando hablamos de la dinámica población que corresponde a los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social. Se pone en juego así la necesidad de replantear los modos reales de acompañamiento y desarrollo de las poblaciones con las que trabajamos.

La construcción de insumos que contemplen procesos sociales reales en tiempo y espacio se hace necesario y urgente. Para ello es la necesidad de contar con impulsos desde los organismos públicos y privados para que se puedan desarrollar estrategias y marcos para la implementación de propuestas para la sostenibilidad en las organizaciones sociales, en clave relacional con el territorio donde se genera y está situada la experiencia de trabajo socio comunitario.

A su vez, como segunda complejidad, se debe considerar que las construcciones de las alternativas metodológicas que se proponen deben de funcionar dentro de un contexto participativo que permita el alcance en tiempo y espacio que se propone. Haciendo que las poblaciones se apropien de estas alternativas para que los alcances no resulten siendo operaciones cuasi administrativas de aplicación tecnócrata.

Para ello debe deconstruirse los funcionamientos atados a las propuestas fundacionales, como modo de conservar el personalismo de quienes emprenden este tipo de organizaciones. Evitar el amparo de la formalización de jerarquías estáticas y conservadoras de manera automática, que sustenten las formas de poder establecidas y vigentes, como interpela la cuestión de género en la actualidad. De modo que toda persona consciente y comprometida a la participación ciudadana, social y democrática, sea una persona facilitadora que *guía frente a lo desconocido y desafía frente a lo establecido*, rompiendo con las estructuras estáticas y proponiendo movilidad en un ambiente que es, por sí mismo, dinámico.

Para esto, se vuelve prioritario que la construcción de alternativas conviva con la tensión de intereses, de construir desde las prácticas de tolerancia y reflexión, la apertura al aprendizaje creativo, alternativo e innovador, que inciten hacia las prácticas de participación equitativa.

Como se pudo analizar en el desarrollo del caso de la *Asociación Civil El Arranque, espacio de encuentro*, fue más necesario, que la voluntad de construir alternativas. Pero, sin embargo, la sensación que se destaca, procesa y resalta, es que aquella disposición de trabajo extra se vivió como un proceso de aprendizaje generalizado en todos y todas quienes participaron. Donde ninguna o ninguno quien conformó este *Equipo de Gestión* dejan de resaltar lo aprehendido en las prácticas de escucha, debate, reflexión y participación.

Lamentablemente, la experiencia se ve diluida y finalizada por lo que se consideró como un freno a la construcción, por la necesidad personalista de ponderar los objetivos individuales, para mantener el control y poder de la organización, promoviendo, en vez de prácticas democráticas, las de un autoritarismo que operó en contra de cualquier implementación alternativa, estratégica y creativa. Se diluyeron así los consensos construidos bajo argumentos tecnócratas, científicos y conservadores. Recuperando los deseos personalistas de quienes emprendieron la organización, en donde una presidencia incuestionada por la única lista de gobierno posible a presentarse, sostuvieron un acatamiento jerárquico, piramidal y limitante.

Un retroceso que deriva en la disolución del *Equipo de Gestión*, la construcción de alternativas, la posibilidad de una sostenibilidad y, lo más difícil, la vinculación entre los y las jóvenes que conformaban una fuerte identidad con los espacios de encuentros y el devenir del proyecto. Situándoles otras vez al mundo pre establecido, el de un territorio comunal que propone la adaptación a un mundo adulto céntrico.

Es por esto que, considerando que el nacimiento de las organizaciones sociales puede estar fundamentado por la ausencia de un Estado, esta posibilidad no debe generar, en la *Asociación Civil*, un rol de *nuevo absoluto*, repitiendo exactamente las mismas actitudes que dieron lugar a su origen y desarrollo. La voluntad de desarrollo de este tipo de actividades civiles nunca debería de dejar de considerar las razones y fines de su necesidad de creación para colaborar por un bienestar social. Quien emprende este tipo de organizaciones, a pesar de ser en ámbitos privados, cumple un rol ciudadano que no le hace *propietario* de esa situación, sino que empieza a formar parte de los eslabones de representatividad social en los que se ánima a proponerse.

Como se analizó, esto complico el desarrollo de los consensos colectivos que se venían desarrollando, apartando a la calle el trabajo de los y las jóvenes venían aportando e incorporando a los espacios de encuentro. Finalizando el proceso de re enunciación que acompañaba la construcción de sus identidades.

Siguiendo a Filmus y Arroyo, este trabajo coincide que este tipo de gestiones que buscan generar alternativas nunca considera que las cuestiones de las juventudes estén suspendidas en una sola cuestión, o en una única dimensión de sus vidas. Análisis que se visualiza constantemente en las dificultades para sostener las trayectorias dentro del sistema educativo.

“Rápidamente, los resultados de los análisis de cómo hacer frente a esta situación implica la incorporación de otros enfoques relacionados a las propias cuestiones a desandar como conjunto social”.

Es de este modo que la implementación de alternativas de programas sociales demanda nuevas formas y espacios de encuentro para el trabajo, tanto en la gestión, como en los sujetos sociales. Proponiendo así metodologías más creativas y participativas de planificación y gestión que se adapten a estas situaciones de vulnerabilidad social, diferenciándose de la focalización en la eficiencia que demandan las técnicas tradicionales de elaboración de proyectos enfocadas exclusivamente a la gestión por objetivos y los resultados eficientes del uso de los recursos financieros.

Por lo que, se considera prioritaria la necesidad de destacar la importancia que debe tener la gestión y planificación respecto a sostener una coherencia entre el sostenimiento institucional y los objetivos socio políticos que se proponen. Esta coherencia es tránsito de una construcción de participación y protagonismo reales, donde se realza el vínculo desde la confianza, como la manera más importante para el trabajo con los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad social.

La escucha activa, de esta población en particular, es la única posible para construir o reconstruir la confianza en un mundo adulto, que de primera, les sobre exige o les rechaza. Es necesario resaltar las metodologías a largo plazo que lo permitan, si es real que en nuestro deseo como personas que trabajamos en los dispositivos y dinámicas sociales, se encuentra en el construir un presente posible, en el que los y las jóvenes no precisen de las organizaciones sociales, y puedan enfocarse en sus deseos y demandas para el desarrollo de sus potencialidades.

Mientras tanto, se considera necesario el sostener las construcciones de propuestas alternativas que se alejen de los narcisismos, para poder enfocarse en el objetivo que más deseamos, el de poner en práctica todas nuestras energías para que esa realidad que deseamos vivir, sea posible, se construya y funcione.

5. Bibliografía:

- Aguirre, E. y Burkart, M. (2006). Los vínculos actuales: confianza o amenaza. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de La Plata.
- Aldunate, Eduardo y Córdoba Julio (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Serie Manuales. CEPAL ILPES. Santiago de Chile.
- Baily, Samuel, (1982). Las sociedades de ayuda mutua y el desarrollo de una comunidad italiana en Buenos Aires, 1858-1918 en Desarrollo Económico, N° 84.
- Balardini, Sergio. (2000) La participación social y política de los jóvenes en el horizonte del nuevo siglo. CLACSO. Buenos Aires.
- Berelson, B. (1952). Content Analysis in Communication Researches. Glencoe III, Free Press.
- Busso, Gustavo (2001) Citado por Azcibar, M. L (2008). En Condiciones de vulnerabilidad social.
- Casola, Natalia (2015). La política de la URSS en tiempos de la 'coexistencia pacífica' en El PC argentino y la dictadura militar. Militancia, estrategia política y represión estatal. Imago Mundi. Buenos Aires.
- Cassullo, Livia Gabriela (2012). Ser adolescente en el siglo XXI. Aportes a la evaluación psicológica del autocontrol percibido frente al riesgo. Eudeba. Buenos Aires.
- Catalano, A. (2008). Ser joven en la Argentina de hoy. En Aulas y Andamios, N°1. Buenos Aires.
- Chaves, Mariana. (2006). Construyendo ciudadanía: tres acontecimientos para leer juventudes, prácticas culturales y políticas del estado, en: actas, Cuartas Jornadas de sociología de la UNLP: la Argentina de la crisis. Desigualdad social, movimientos sociales, política e instituciones, mesa 9: ¿Podremos vivir juntos? La Plata, 23, 24 y 25 de noviembre de 2005, en prensa.
- CIVICUS (2014). La rendición de cuentas de la Sociedad Civil por la Sociedad Civil. Guía de iniciativas de autorregulación. Dorothee Guénéheux y Alison Bottomley. Disponible online en: <https://www.civicus.org/index.php/es/>
- Corbalán, María Alejandra. (2003). Persuasión y violencia simbólica. En El Banco Mundial. Persuasión y Disciplinamiento. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires.
- Correa, Guillermo (2012). Cooperar para Cooperar: trabajo en red para aumentar el impacto: tendiendo puentes desde la Red Argentina para la Cooperación Internacional. Buenos Aires.

- Deleuze, G. (1987). Foucault. Paidós. Buenos Aires.
- Devoto, Fernando y Míguez, Eduardo (comps.). Asociacionismo, trabajo e identidad étnica. Los italianos en América Latina en una perspectiva comparada. Buenos Aires, CEMLA-CSER-IEHS, 1992.
- Duschatzky, S. (1999). La escuela como frontera. Reflexiones sobre la experiencia escolar de jóvenes de sectores populares. Paidós. Buenos Aires.
- Efrón, R. (1996). Subjetividad y adolescencia. En I. Konterllnik, y C. Jacinto (compiladores) Adolescencia, pobreza, educación y trabajo. Losada, UNICEF. Buenos Aires.
- Emmanuele, E. (1992). Adolescencia, "crisis" y discursos sociales. En Adolescencia y escuela media, afectividad, pensamiento y aprendizaje. Los discursos sociales. 1º encuentro nacional y latinoamericano de enseñanza media. Dto de Enseñanza Media y Superior. Secretaría Académica. Universidad Nacional de Rosario.
- Emmanuele, E. y Liborio, M. (1996). Paradojas del discurso médico. Perspectiva de intervención desde la Epidemiología Social. Oficina Panamericana de la Salud, OMS y Edit. Fundación Ross. Rosario.
- Eroles, Carlos (2001). Citado por Azcacibar, M. L. en Condiciones de vulnerabilidad social. 2008.
- Filmus, D. y Arroyo, D. y Estebanez, M. (1997). El perfil de las ONG's en la Argentina. Banco Mundial- FLACSO, Buenos Aires.
- Foucault, M. (1991). Tecnologías del yo. Paidós Ibérica. Buenos Aires.
- Foucault, M. (1992). El orden del discurso. Tusquets. Buenos Aires.
- Foucault, M: (1990). Diálogo sobre el poder. Alianza. Buenos Aires.
- Girbal Blacha, Noemí (2001), Cooperativismo agrario y crédito oficial (1946-1955). Una aproximación a las continuidades y cambios de la Argentina peronista. Anuario del Centro de Estudios Históricos Prof. Carlos Segreti Vol 1, Nº 1.
- Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores, Eduardo García Jiménez (1996). Metodología de Investigación Cualitativa. Ediciones Aljibe. Granada, España.
- Guemureman, Silvia (2015). Adentro y afuera: juventudes sistema penal y políticas de seguridad, primera edición. Grupo Editor Universitario. Buenos Aires.
- Gumucio-Dagron (2011). La sostenibilidad en los medios de comunicación. Disponible en: http://www.portalcomunicacion.com/catunesco/download/AGD_presentaciónppt_Sostenibilidad_medios_comunitarios.pdf
- HELP ARGENTINA. Rendir cuentas para darse cuenta. Autoevaluación para organizaciones sociales. Tinker Foundation Incorporated. Disponible online en:

<http://www.rendircuentas.org/recurso/rendir-cuentas-para-darse-cuenta-help-argentina/>.

- Jones, Mercedes (2005). Revista Tercer Sector. Año 1 número 3. Fundación Telefónica.
- Keohane, Robert (1984). After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy. Princeton University Press.
- Margulis, M. (2009). Una derivación de la exclusión de los 90. En Crítica digital, 12 de julio. Buenos Aires.
- Matus Verónica, M. (2013). Mapeo de Observatorios Regionales de Monitoreo de Recursos. Mesa de Articulación ALC y amigos del Sur.
- Maurizio, R. (2007). Macroeconomic regime, trade openness, unemployment and inequality. The Argentine Experience. Conference IDEAS.
- Mayer, L. (2009). Hijos de la democracia: ¿cómo viven y piensan los jóvenes? Buenos Aires: Paidós.
- Obiols, G. y Di Segni de Obiols, S.: (1995) Adolescencia, posmodernidad y escuela secundaria. La crisis de la enseñanza media. Buenos Aires, Kapeluz Editora
- PNUD (1992). Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF). Informe Final. Préstamo BIRF 2712-AR, tomo 12. Buenos Aires.
- Portelli, Alessandro. (1989). Historia y memoria: La muerte de Luigi Trastulli. Historia y fuente oral, 1.
- RACI (2012). Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional. Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil. Disponible online en: <http://www.raci.org.ar/recursos-para-ong/manual-de-cooperacion-internacional/manual-de-cooperacion-internacional-una-herramienta-de-fortalecimiento-para-las-organizaciones-de-la-sociedadcivil-osc/>.
- RACI (2013). Directorio de Cooperación Internacional. Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil. Embajada de Finlandia. Buenos Aires.
- RACI (2014). Mapeo de la Inversión Social para el Desarrollo en la Argentina post crisis mundial. Sumando esfuerzos locales e internacionales para la transformación social. Embajada de Canada. Buenos Aires.
- RACI. Estudio de Inversión Social Privada Local y Cooperación Internacional en la Argentina. Grupo de Fundaciones y empresas. Buenos Aires.
- Rovere, Mario (2006). Planificación estratégica de recursos humanos en salud. Capítulo II – Una teoría muy práctica. Serie Desarrollo de Recursos Humanos N° 96. OPS.

- Sautu Ruth (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Ediciones Lumiere. Buenos Aires.
- Scardamaglia, V. y Fernández, S. (2008). Consideraciones acerca de la juventud como concepto. En "Del derecho y del revés: escuelas y Juventudes" Ediciones Pedaleadorxs del infierno.
- Schwartz, Howard y Jacobs, Jerry (1984). *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. México.
- Tercer Sector (2005). Fundación Telefónica. Año 1 Numero 3. Buenos Aires.
- Thompson, Andrés (1994). *El tercer sector en la historia Argentina*. CEDES, Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Buenos Aires.
- Tirenni, J. (S/D). Algunos elementos de reflexión sobre los jóvenes y la economía social. Fundación UOCRA. Buenos Aires. En:
<http://www.fundacion.uocra.org/documentos/recursos/articulos/algunos-elementos-de-reflexion-sobre-los-jovenes-y-economia-social.pdf>
- UNSAM (2009). Escenarios y desafíos de la cooperación Sur-Sur a 30 años de la declaración de Buenos Aires, Documentos de Trabajo, No.1. Centro de Investigación en Cooperación Internacional y Desarrollo. Buenos Aires.
- Urresti, M. (2002). La sociedad entre las brechas: un balance sobre los adolescentes argentinos en la actualidad, en Taber Beatriz. Proponer y dialogar. UNICEF. Buenos Aires. En http://www.unicef.org/argentina/spanish/proponer_y_dialogar2.pdf
- USAID (1971). *The Logical Framework. Practical Concepts Incorporated*. USAID. Washington.
- Vommaro, Pablo (2015) *Juventudes y políticas en la Argentina y en América Latina. Tendencias, conflictos y desafíos*. Grupo Editor Universitario. Buenos Aires, 2015