



Construyendo comunidades

Un aporte metodológico



*La etapa de la ejecución
de los proyectos*

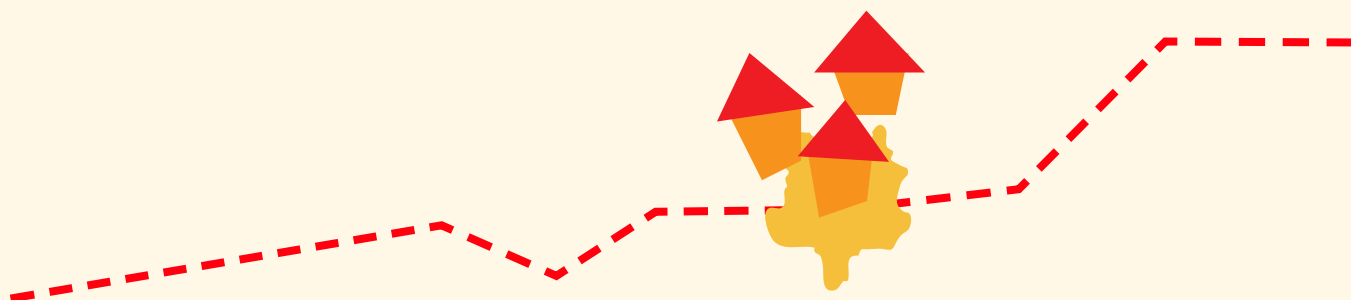


*"Comprometidos con los chicos
por un país más grande"*



Sumario

Presentación	Pág. 5
Introducción y antecedentes	Pág. 6
La gestión o gerencia de intervenciones sociales.....	Pág. 9
Los momentos de la etapa de ejecución	Pág. 13
La gestión asociada y su reflejo en las estructuras de gestión de los proyectos	Pág. 15
Las estructuras para la conducción y coordinación de los proyectos.....	Pág. 18
Los estilos de la conducción para una gestión eficaz de las intervenciones sociales.....	Pág. 21
Las habilidades requeridas para las funciones de conducción	Pág. 22
La gestión de los recursos humanos	Pág. 24
La gestión económico financiera	Pág. 29
La gestión de la información y los registros.....	Pág. 30
Seguimiento o monitoreo.....	Pág. 32
ANEXO I: Estructura de funcionamiento de las organizaciones en la conformación del Espacio Articulado Local – Proyecto OEC “Con Ojos de Niño” – Allen, Río Negro	Pág. 35
ANEXO II. Formato para Informe de Avance de los Proyectos	Pág. 37
Anexo III. Informe del coordinador	Pág. 41



Fundación Arcor

Consejo de Administración

Presidente:

Lilia M. Pagani

Vice-Presidente:

Rita M. Maranzana

Secretaria General:

Claudia S. Pagani de Martín

Pro - Secretaria:

Karina Pagani de Cañarte

Tesorera: Sonia Maranzana de Gai

Pro-Tesorera:

María Rosa Pagani de Babini

Vocal Titular:

Inés D. Martínez de Seveso

Gerente:

Santos Lio

Chacabuco 1160 - Piso 10
(X5000IYY) Córdoba, Argentina
Tel: 0054 351 420 8303 - 420 8254
Fax: 0054 351 420 8336
funarcor@arcor.com.ar

“Construyendo comunidades.

Un aporte metodológico”

Cuadernillo metodológico
de Fundación Arcor.

Producción y Coordinación Editorial

Área de Estudios e Investigación:

Mariana Arruabarrena

Iniciativas Territoriales:

Paola Fridman

Producción y sistematización:

Dra. Olga Nirenberg

Área de Comunicación y Difusión:

Vanina Triverio

Diseño: CV Diseño

La reproducción y/o divulgación total o parcial de textos, fragmentos, reseñas o imágenes está permitida con la condición de citar expresamente la fuente.

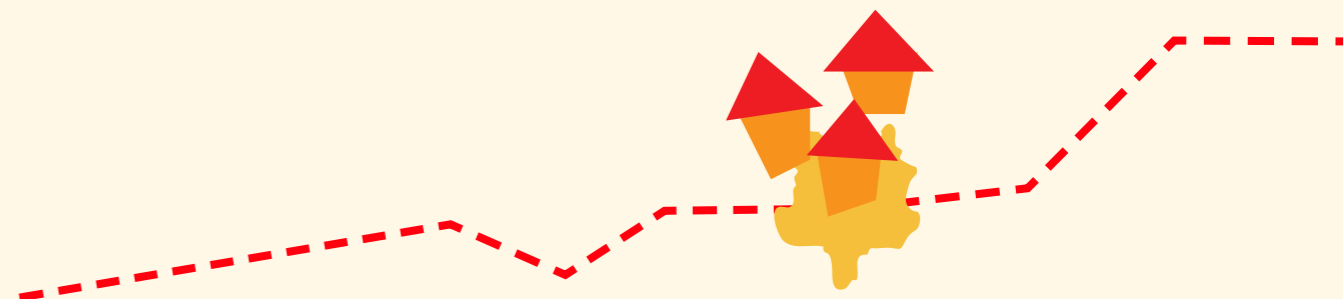
Presentación

Infancia, infancias; comunidad, comunidades; escuela, educación; el modo, los modos; intervención, financiamiento, acompañamiento, son palabras que se entrecruzan, relacionan y tensionan. En tanto prácticas y conceptos, se ponen en juego aquí en este capítulo, en los capítulos que le anteceden y en aquellos que vendrán.

Cuando hace más de tres años se generó un Convenio de Cooperación Multilateral entre las Fundaciones Arcor, Antorchas, Interamericana y el Grupo Arcor, destinado a fortalecer la labor de entidades comunitarias, propiciando alianzas entre las mismas a fin de promover mejores oportunidades educativas locales para los niños y niñas con derechos vulnerados, uno de sus desafíos fue, junto con cada proyecto en particular, con cada comunidad en singular, ir construyendo, sistematizando y definiendo una metodología de trabajo, **un modelo de abordaje comunitario**.

En estos años, la apuesta y por lo tanto el trabajo giró en esta doble dimensión: la de intervención territorial y la de generación de conocimientos teóricos y metodológicos. Esta doble dimensión funcionó en paralelo, o mejor, contemporáneamente, retroalimentándose, nutriéndose y necesiándose.

Este fascículo pretende ser reflejo de lo hasta el momento aprendido, y como estrategia de transmisión, en él se encuentran aportes teóricos-conceptuales y metodológicos-herramientales de distintas dimensiones, momentos y fases sobre un modo de abordaje en comunidades a través de la gestión local asociada para la generación de mejores oportunidades educativas para la infancia. La lectura de todos los fascículos aporta una mirada integral. Sin embargo, el lector podrá optar por hacer foco sólo en alguno de ellos, ya que están diseñados con una lógica de aperturas y cierres parciales en sí mismos.



Introducción y antecedentes

En este fascículo se tratarán aspectos relacionados con la etapa de la ejecución de los proyectos aprobados en el marco de la Iniciativa OEC.



Se abordarán las pautas para la gestión y el seguimiento de los procesos en los diferentes momentos del ciclo de ejecución de los proyectos, entre ellas:

- El significado de algunos términos usuales relacionados con la gestión.
- Los momentos de la ejecución.
- La gestión asociada y su reflejo en las estructuras de gestión de los proyectos.
- Los estilos de liderazgo, su promoción y fortalecimiento.
- La gestión de los recursos humanos (capacitación y asistencia técnica).
- La gestión económica y financiera.
- La gestión del conocimiento, la información y los registros.
- El seguimiento (visitas de terreno e informes de avance técnico y financiero).

Entre los principales antecedentes relevantes que impregnan la ejecución de los proyectos, vale recordar las tres dimensiones básicas de la iniciativa (ver Fascículo I):

- El **desarrollo integral de la infancia** en sí y como sólido cimiento de las siguientes etapas vitales de las personas.
- Las **comunidades como espacios de oportunidades educativas** para los niños y niñas que allí residen.
- La modalidad de **gestión local asociada** entre las diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales situadas en el territorio.

La estrategia global del programa intenta, en una primera instancia, apoyar la gestación, creación, conformación y consolidación de un Espacio de Articulación Local (EAL). Lo que se promueve es que esos espacios se con-

viertan en referentes a nivel local y se reconozca tanto la corresponsabilidad entre los distintos actores, como la imposibilidad de que las instituciones aborden de manera aislada problemáticas tan complejas como las que presenta la concreción del derecho a la educación de los niños. Esto es lo que se grafica a continuación (algunos de los pasos están más ampliamente explicados en los Fascículos 2 y 3):



Vale aquí aclarar que en este proceso acumulativo y progresivo de acciones y aprendizajes que promueve la OEC, al momento de redactar este material se están implementando proyectos que entran en una Segunda Fase de ejecución, donde el EAL no sólo se consolida en su funcionamiento como colectivo local, sino que además, su accionar produce repercusiones –incidencia– a nivel de la política pública a nivel municipal y provincial en materia de derechos y oportunidades educativas de la infancia.

Concretamente, en el caso de que el trabajo de los EAL se consolide y afiance, reiterándose como manera típica de hacer las cosas, y dado que toda actividad que desarrollan los sujetos y los grupos cuando se repite crea una pauta y produce un proceso de habituación, es posible hablar de un paso importante hacia la institucionalización de esos Espacios. La “institucionalización aparece una vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores”¹. Se reitera que lo que se procura es crear espacios y mecanismos de trabajo conjunto y articulado para pensar y abordar problemáticas socio-educativas de la infancia y que esto se convierta en la manera habitual de operar.

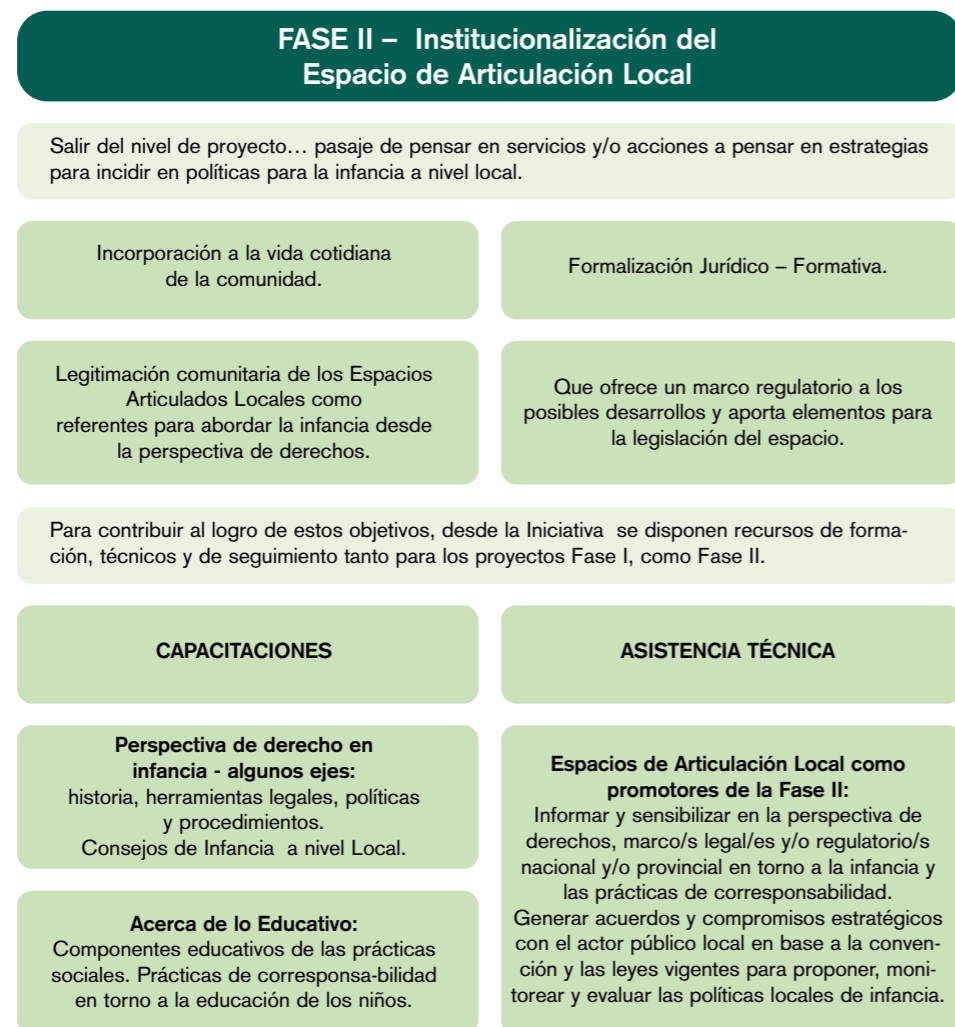
En ese sentido, lo que se propone la Segunda Fase del programa es trabajar en torno a la formalización de este Espacio de Articulación Local para así alcanzar un mayor nivel de institucionalización del mismo. Se entien-

¹ Berger, P. y Luckmann, T. 1968. La construcción social de la realidad. Ed. Amorrortu, Buenos Aires, Argentina.

de por institucionalización, un proceso de legitimación de prácticas que adquieren niveles de formalización en las comunidades. Pueden asumir formas de regulación normativa legalmente estatuidas que determinan las condiciones, restricciones y posibilidades a que deben ajustarse los sujetos y grupos, como también formas emergentes que, aunque no se plasman en textos normativos, son instituyentes de discursos y modos de hacer que pueden rebasar las prescripciones, contradecirlas, ampliarlas, ejerciendo así una dominancia que influye y connota la vida institucional con cierto grado de generalización.

La institucionalización de una nueva manera de abordar las problemáticas socio – educativas implica afianzar un cambio en la manera en que se relacionan los actores a nivel comunitario. Se hace referencia a actores de la sociedad civil, del Estado (principalmente municipal, pero también alguna instancia del Estado provincial y del nacional) y del mercado en torno a dinámicas integrales de desarrollo.

El gráfico siguiente sintetiza lo que propone la iniciativa para la Segunda Fase:



Los significados de términos vinculados con la gestión o gerencia de intervenciones sociales

Conviene recordar al inicio de este apartado, los significados de algunos términos vinculados con la gestión social, muy comunes en nuestra cotidianidad de la reflexión y el trabajo social, y que se asume –erróneamente– que tienen igual sentido para todos aquellos que los usan, leen o escuchan.

Uno de ellos es el concepto de *intervención social*, como abarcativo de iniciativas, proyectos, programas o provisión de servicios sociales. Sin pretensión de agotar o cerrar el vasto campo al que se refiere dicho concepto, a los efectos operativos, puede proponerse la siguiente caracterización:

- Se lleva a cabo de un modo formal u organizado.
- Se orienta a responder necesidades sociales.
- Esa satisfacción de necesidades se realiza en el marco de un enfoque que procura, además, la autonomía e integración de las personas a su entorno social o comunidad de pertenencia.
- Aspira a una legitimación pública o social.

Dentro de este marco, la Iniciativa sostiene el criterio de **hacer protagonista a la propia comunidad y generar condiciones para que la gente pueda organizarse** y actuar autónomamente; una expresión usual en el marco de la iniciativa es: “nuestro trabajo no es abrir puertas, sino ayudar a construir llaves”.

La característica de ser formales u organizadas diferencia las intervenciones sociales, de los apoyos informales que brindan las familias y las comunidades; es importante establecer esa distinción para entender las interacciones que se requieren entre las intervenciones sociales y los apoyos familiares o comunitarios, ya que es deseable que las primeras potencien aquéllos.

Es sabido que las necesidades sociales no necesariamente son sentidas y/o expresadas como demandas, sino que también están aquéllas que no son percibidas o priorizadas por la propia población, pero son detectadas desde la perspectiva normativa, técnica, profesional y/o política.

Lo dicho acerca de que toda intervención social, no importa cuál sea su *puerta de entrada*², se debe enmarcar en propósitos “mayores”, de ganar mayor autonomía e integración de las personas en sus entornos o comunidades, plantea dos ejes claves de la implementación. Por un lado, las

2. Se entiende con esta expresión, a la temática específica que aborda en forma principal la intervención: educación, salud, formación para el trabajo, etc.

relaciones o vínculos entre los diferentes actores y, por otro, la participación de los mismos. Ambas, concretables en el espacio microsocio y meso, desde el espacio de articulación multiactoral.

En cuanto a la legitimación, ésta hace alusión a la búsqueda de sostenibilidad, institucionalización e incidencia en la política pública que toda intervención debería procurar, para que las cuestiones abordadas se incorporen como temas relevantes en la agenda social y política, y los modos de resolución que se implementan se incluyan como responsabilidad pública (gubernamental y no gubernamental).

En cuanto a los *proyectos*, como se analizó en el Fascículo N° 3, se los caracteriza como conjuntos interrelacionados de actividades para resolver situaciones problemáticas determinadas en espacios territoriales y/o poblacionales definidos. Sintéticamente: un proyecto es una intervención planificada, con tiempo y recursos acotados. Es, a la vez, un instrumento de cambio que se inserta en procesos preexistentes y en contextos más amplios; constituye un escenario de interacción de diferentes actores sociales con intereses y perspectivas también distintas. Se convierte en un espacio de intercambio de información y articulación entre grupos e instituciones donde tienen lugar alianzas y negociaciones, así como resistencias y conflictos frente a los cambios que el proyecto promueve. Se convierte en un ámbito para el aprendizaje social de todos los actores. Implica un proceso de elaboración de diagnósticos y estrategias de acción y de aplicación, monitoreo y ajuste de dichas estrategias.

Por el hecho de ser intervenciones sociales, los proyectos comparten el enfoque de promover mayores grados de autonomía e inserción social en las poblaciones, grupos y organizaciones involucradas.

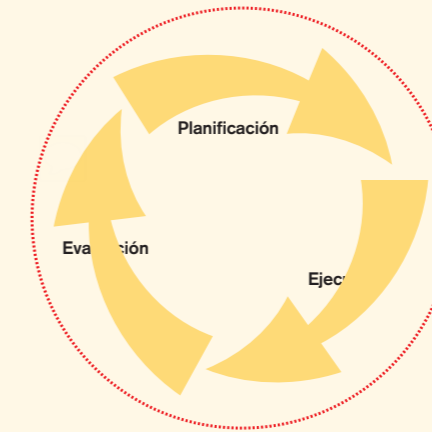
El concepto de *gestión* en sí mismo suele usarse sin mayor precisión, aludiendo a la implementación de las intervenciones o proyectos sociales. Gestionar, según Metcalfe³, es “asumir responsabilidades para el funcionamiento de un sistema”. Es administrar un proceso o situación determinada, poner bajo control las variables que son pasibles de controlar, para poder lograr éxito en los procesos orientados a propósitos que procuran resolver una situación problemática.

Se utilizan frecuentemente los términos “gestión” y “gerencia” de manera intercambiable. La Gerencia de Proyectos implica lograr los objetivos a través de la correcta ejecución de procesos, entendiéndose como proceso la serie de acciones que provocan o conducen hacia un resultado.

El ciclo de la gestión de los proyectos se compone básicamente de tres momentos difíciles de diferenciar entre sí en la realidad: planificación,

³ Metcalfe, L. y S. Richard. (1993). *Improving Public Management*. 2da. Edición, 3a. Reimpresión. Londres: European Institute of Public Administration/ Sage.

ejecución y evaluación; el esquema típico, de carácter circular como metáfora de lo cíclico, sin final, es como sigue:



No sólo los proyectos o intervenciones, sino cualquier actividad o proceso dentro de ellos, aún los más sencillos, se rigen por esa dinámica cíclica: se piensa y se planifica lo que se va a hacer, se lo lleva a cabo y posteriormente se hace una valoración de lo hecho, para reiniciar el ciclo en mejores condiciones, gracias a que el aprendizaje provisto por la puesta en práctica y la evaluación, permite mejor planificación y más ajustada ejecución, y “así siguiendo”, en un proceso continuo, sin final.

Esos tres grandes momentos suelen aparecer con diferentes denominaciones: actualmente suele hablarse de programación o de diseño en lugar de planificación; la ejecución puede desdoblarse en *implantación* o “puesta en marcha” e *implementación*, y la evaluación es un término con una estabilidad relativamente mayor (en la jerga administrativa antes se la denominaba “control”, palabra hoy casi descartada por las disciplinas sociales).

Así: se planifica un proyecto, se lo ejecuta y se lo evalúa, para volver a empezar el ciclo. Pero también el proyecto suele incluir, por ejemplo, acciones de capacitación, por lo que también habrá que planificarla, implementarla y evaluarla. De modo que hay tantos ciclos de la gestión como procesos diferentes se incluyan en los proyectos. A tal efecto, es bueno diferenciar en los mismos, los diversos “componentes” de acuerdo a que cada uno componga un conjunto coherente y articulado de actividades en una cadena de medios a fines, acorde con la “teoría del cambio” en la que se sustenta la intervención.

De este modo, la capacitación de los recursos humanos, la campaña comunicacional para sensibilización de los actores locales estratégicos, la construcción y equipamiento de una sala para estimulación temprana de niños y niñas, etc., son todos procesos o componentes de un proyecto, cada uno con sus propios objetivos, pero todos orientados al logro de un propósito común, que requiere llevar adelante el ciclo de gestión señalado. Lo dicho es válido tanto para el nivel de la conducción de la Iniciativa, como

en el marco de los proyectos en los Espacios Articulados Locales (EAL), lo que equivale a decir que se planifica, se ejecuta y se evalúa en todos los niveles (macro, meso y micro social).

Asimismo, esos grandes momentos de la gestión suelen desdoblarse en varios otros, según los casos. En el marco de la iniciativa OEC, pueden distinguirse los siguientes momentos de ese ciclo general de la gestión de los proyectos en los EAL (véase Fascículo N° 3):

Identificación y diagnóstico

Formulación

Evaluación ex ante

Aprobación

Planificación

Ejecución (Implantación e implementación)

Seguimiento (Monitoreo, Acompañamiento)

Ejecución

Sistematización

Evaluación

Evaluación

En particular, el término *gerencia social*⁴ se refiere a aquella orientada a incrementar la eficacia de las intervenciones para mejorar las condiciones de vida y las problemáticas relacionadas con la pobreza y la inequidad, y para promover mejores oportunidades en el acceso a bienes y servicios básicos (trabajo, alimentación, salud, educación, entre los principales), con criterios de participación y transparencia⁵.

Si por otra parte, como se dijo, la gerencia consiste en “asumir responsabilidad por el desempeño de un sistema”, los gerentes sociales son entonces responsables por desempeñar aquellas funciones necesarias para que los programas sociales funcionen eficaz y eficientemente⁶, generando bienes y servicios que conduzcan de manera sostenida a una mayor equidad y desarrollo social. Dichas funciones se refieren al desarrollo de estrategias, su implementación y evaluación, es decir, al conjunto del proceso de gestión.

En la Iniciativa OEC pueden distinguirse dos niveles gerenciales: uno de la conducción de la propia Iniciativa, y otro, de los niveles locales, es decir, de los coordinadores de los procesos articulados en el marco de los proyectos.

En el caso específico de los procesos de implementación, los gerentes deben desempeñar tres funciones primordiales: la gestión operativa, el control de gestión y el desarrollo de capacidades organizacionales.

4. El término es de origen y uso en los países de América Latina, no así en los de la Unión Europea.

5. Cortázar Velarde, Juan Carlos. (2006). Una mirada estratégica y Gerencial de la Implementación de Proyectos Sociales. INDES / BID. Serie Documentos de Trabajo I-55

6. Que logren sus metas y que lo hagan con los recursos necesarios (ni más, ni menos).

En particular, esa última función de desarrollo de capacidades o saberes es una función transversal a todo el proceso de la gerencia.

Se entiende por capacidades, las aptitudes o cualidades que se poseen para el ejercicio y buen desempeño en alguna actividad. Es bueno distinguir entre capacidades (potenciales) y la acción o desempeño “real”. Las habilidades “interiorizadas” implican conocimientos tácitos que sólo se traen a la luz a través de la reflexión sobre la práctica, acerca del quehacer, (como se verá en el Fascículo N° 5, a eso se orienta la actividad de “sistematización”, a sacar ese tipo de saberes “a la luz”, para así aprender de la propia práctica y, a la vez, poder socializarlos o difundirlos).

Los momentos de la etapa de ejecución

La etapa de ejecución de los proyectos transcurre por diferentes momentos, de duración variable, que vale la pena distinguir para resaltar los aspectos a tomar en cuenta en cada uno.

Momento 1: De *implantación*, que implica la instalación y puesta en marcha de los procesos programados. Los aspectos más relevantes a tomar en cuenta son:

- Acciones tendientes a la adecuación de las instalaciones de infraestructura física; son los locales e instalaciones requeridos para llevar a cabo las acciones previstas en forma adecuada.
- Existencia o adquisición de los equipos apropiados, según los destinos de uso previstos.
- Conformación de los equipos técnicos / espacios de gestión en función de perfiles de formación y experiencia específicos y capacitación a los involucrados.
- Identificación y convocatoria de los niños, niñas y adultos que participarán de las acciones planificadas.
- Iniciación y avance en el desarrollo de las actividades sustantivas previstas en el diseño.
- Diseño e instalación de sistemas de registros (de ejecución de actividades, de cobertura –cantidad de personas que se involucran y participan de las actividades–, de ejecución presupuestaria, etc.).
- Atención a las recomendaciones planteadas por la evaluación ex ante y desarrollo de acciones superadoras de las situaciones a las que las mismas aludían.

Momento 2: De implementación: Implica el desarrollo a pleno de las actividades o procesos previstos en relación a la población con la que el proyecto va a trabajar. Los aspectos más relevantes a tomar en cuenta son:

- Despliegue de las metodologías de trabajo previstas para el desarrollo de las diversas acciones.
- Identificación y superación de las dificultades encontradas; cambios a incorporar en lo programado, acorde con la confrontación con los escenarios reales.
- Articulación entre las diferentes actividades, desempeño de los miembros de los equipos técnicos, trabajo multidisciplinario, modalidades de toma de decisiones, estilos de liderazgos.
- Utilización y mantenimiento de las instalaciones y equipos existentes y adquiridos.
- Promoción de la participación de la población destinataria y de otros actores sociales en la gestión.
- Articulaciones / coordinaciones entre organizaciones (gestión asociativa y trabajo en red).
- Ejecución presupuestaria y costos por actividad.
- Estrategias desplegadas para la institucionalización y sustentabilidad futura de los procesos.
- Poblaciones cubiertas con las respectivas actividades y con el proyecto como un todo.
- Resultados (efectos, cambios) que se van obteniendo (en relación con la población y con las organizaciones).
- Registros (de actividades, de población cubierta o alcanzada con acciones, bienes o servicios, de gastos e ingresos).

Momento 3: Institucionalización y afianzamiento

- Avances en la institucionalización o sustentabilidad (económica, social y política) de las actividades y procesos.
- Acciones de abogacía⁷.
- Ejecución presupuestaria.

7. El término abogacía traduce la palabra inglesa *advocacy*, que alude a las acciones que se desarrollan en favor de una causa, para colocarla en forma relevante en la agenda pública y en las políticas gubernamentales.

- Gestión de recursos y diversificación de las fuentes de financiamiento.
- Generación / fortalecimiento de redes y alianzas estratégicas.
- Avances en la sistematización de la experiencia.
- Avances en el análisis de los costos de las acciones desplegadas.
- Resultados alcanzados: cambios en las situaciones, concepciones y conductas de la población involucrada en las acciones y en las estructuras y desempeños de las organizaciones que participan en la gestión (cambios en las relaciones inter e intra institucionales)

La Gestión Asociada Local y su reflejo en las estructuras de gestión de los proyectos.

La gestión asociada se vincula con otros conceptos también polisémicos y emblemáticos, tales como “participación social”, “intersectorialidad”, “interdisciplinariedad” (véase Fascículo 1).

La interdisciplina, la intersectorialidad y la multiactorialidad son conceptos vinculados entre sí y que tienen que ver con aunar diferentes perspectivas o puntos de vista (desde distintas disciplinas, varios sectores institucionales y actores sociales diversos) para atender y dar respuestas más integrales a situaciones que son multidimensionales. Por otro lado, las modalidades participativas de gestión, además de fundamentarse en cuestiones axiológicas, relativas a los derechos que tienen las personas de incidir en las cuestiones que los afectan, se basa también en aspectos epistemológicos, de tomar en cuenta los saberes de todos los actores involucrados, no sólo los provenientes de los ámbitos académicos o técnicos, sino el “saber popular”, o aquél basado en la propia práctica.

En suma, la gestión asociada conforma un proceso que, en su desarrollo, va incorporando nuevas formas de gestión de lo público que reconfiguran a los actores involucrados. Es una práctica innovadora que preanuncia la posibilidad de un Estado y una sociedad diferentes a lo conocido. Lo distintivo de esta propuesta es que plantea un horizonte de genuina ampliación democrática, sobre todo, en lo que respecta a la integración de los sectores sociales excluidos de la toma de decisiones públicas.

Tal ampliación democrática implica mediar, dialogar, escuchar, negociar, confrontar y acordar, permitiendo así nuevas formas de autodeterminación, participación y democratización. No significa eso que desaparezcan los intereses particulares, ni se borren las fronteras institucionales, sino que se re-sitúan y adecuan los intereses, expectativas y demandas en un espacio de participación e inclusión social⁸.

8. Tamargo, María del Carmen., 2006. “Apuntes para la evaluación de procesos de Gestión Asociada”. Inédito. Buenos Aires, Argentina.



Se trata de la formación de escenarios de decisión y de gestión multiactores, esto es, que involucren a las diversas organizaciones estatales, sociales y privadas que estructuran la vida social. En este punto, cobra vital importancia el adjetivo “local”, porque la construcción de escenarios locales lleva implícita la vinculación de los actores en función de su adscripción territorial, con ello, la generación de alternativas de cambios sociales endógenos sostenidos sobre las potencialidades del territorio.

Este horizonte se vuelve posible sobre la base de la participación responsable de los distintos actores que constituyen la escena social en las decisiones y la gestión de lo público: se trata de comprender el espacio público como un ámbito que no es sólo responsabilidad estatal, sino que su vigencia y ampliación está a cargo del conjunto de la sociedad. En este sentido, pueden interpretarse también las responsabilidades sociales en la protección de los derechos de los niños. El paradigma establecido por la **Convención de los Derechos del Niño** convoca al involucramiento del conjunto de la sociedad en el reconocimiento de los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derecho, y plantea la obligación de actuar de manera integral desde el Estado, la familia y la sociedad civil.

El concepto de “gestión asociada” se vincula, asimismo, con los de “coordinación”, “articulación”, “alianzas estratégicas”. Éstos se aplican a todo tipo de intervenciones sociales y se orientan a superar las contradicciones existentes entre la complejidad de las problemáticas sociales y la necesidad de encarar en forma integral las políticas e intervenciones sociales que procuran superar tanto esas situaciones, como también la organización sectorial de los organismos gubernamentales y la parcelación disciplinaria para el tratamiento de los mismos, que implican una importante fragmentación social⁹. En este sentido, el enfoque de la gestión asociada supone un salto cualitativo respecto de esos últimos conceptos, que suelen

9. Véase: Cardarelli, Graciela y Rosenfeld, Mónica. (2003). La gestión asociada: una utopía realista; Publicación electrónica, IIG- Instituto Internacional de Gobernabilidad, 2003.

referir más a modos operativos o de racionalidad instrumental deseables para los fenómenos organizacionales; mientras que la gestión asociada, implica la construcción de nuevas culturas institucionales que produzcan sentido para la consolidación democrática y, por lo tanto, para la participación igualitaria de los sujetos y actores sociales.

Sintetizando, la gestión asociada alude a “modos específicos de planificación y de gestión realizados en forma compartida entre organizaciones estatales y organizaciones de la sociedad civil en su sentido más amplio. El sistema de trabajo planificado y la relación articulada de los colectivos que se crean para elaborar y gestionar estos proyectos o programas cogestivos que en sí mismos son una red, devienen en una trama social reconfigurada y activa: una red de redes de gestión asociada”¹⁰.

El proceso de construcción de espacios públicos asociativos no implica únicamente procesos crecientes de articulación, adecuadas coordinaciones interinstitucionales u otras modalidades similares, sino que además supone la construcción de una esfera común de afirmación democrática, un lugar de reencuentro de los ciudadanos preocupados por la convivencia colectiva, un punto de convergencia entre política, participación y democracia. Un ámbito de la política social para la repolitización del ciudadano.

En Argentina –y en la mayoría de los países de América Latina– la ecuación Estado-sociedad civil, ha mostrado un claro desequilibrio hacia el lado del Estado, con una debilidad en general muy fuerte en las organizaciones sociales.

Por otra parte, generalmente, las relaciones entre el Estado y el sector no gubernamental han sido de cooptación recíproca, o bien adoptaron modalidades verticalistas, clientelares y/o corporativas.

En los proyectos de la Iniciativa, se pone énfasis en el trabajo articulado y la conformación de redes entre organizaciones, instituciones y actores locales cuyo accionar se orienta al **desarrollo de la infancia**. De tal modo, la gestión local asociada es considerada como un proceso a profundizar y fortalecer, como un punto de llegada, más que un requisito de inicio o punto de partida.

Por lo tanto, el tema debe ser trabajado desde la Iniciativa OEC con capacitaciones y asistencia técnica orientadas a fortalecer las capacidades relacionales y articulantes. Es necesario garantizar la provisión, capacitación y transmisión de recursos técnicos, conceptuales, metodológicos y políticos para el acompañamiento, y también asegurar el acompañamiento en cada momento de la ejecución de cada proyecto y el correspondiente proceso de conformación del espacio de articulación local.

10. Poggiere, Héctor, (2000): Planificación participativa y Gestión asociada. Boletín Redes PPGA (La familia de Metodologías PPGA es elaborada y experimentada por FLACSO, GAO, SurCo y otras redes).

En este sentido, la Iniciativa OEC está generando oportunidades en varios aspectos de la vida de las comunidades donde se lleva adelante, fundamentalmente porque ha fomentado la constitución de un escenario que posibilita otra mirada de las instituciones hacia sus procesos particulares y hacia la dinámica comunitaria en general.

*Sin lugar a dudas, lo que técnicamente se conoce como Gestión Local Asociada, aparece como uno de los desafíos más significativos en el devenir de estos procesos; es, sin duda, una **iniciativa contracultural**. Es contracultural en la medida que pretende socializar un modo de construcción social y política que resulta inusual -cuando no extraña, cuando no resistida- para la mayoría de las instituciones que son, nada menos, la clave de su “éxito”. Es contracultural puesto que va a contrapelo de una lógica de trabajo profundamente arraigada y centrada en los propios objetivos institucionales.*

No es de extrañar, entonces, que el de la Gestión Local Asociada, sea un camino de descubrimiento, de ensayo y error; de logros, pero también de decepciones, considerando que, en la mayoría de los casos, los motivos que impulsan la participación de las instituciones, no siempre son compatibles en todos los planos.

*Es por lo tanto un horizonte de trabajo que **necesita ser instalado previamente a la ejecución de los proyectos**, simultáneamente con su diseño, con su lanzamiento. No sólo en los discursos, sino como tema central de capacitación preliminar a la confluencia interinstitucional.*

Vale resaltar la existencia de cierta tensión, que requiere de constante atención para su superación, entre dos ejes básicos que plantea la iniciativa: por un lado, la gestión asociada y por otro, la focalización en la franja etárea hasta los 8 años. Si bien los colectivos multiactorales que constituyen los EAL se generan para formular y gestionar proyectos específicamente orientados a promover oportunidades educativas para la infancia, se torna necesario considerar en forma integrada las cuestiones sociales y/u otras franjas poblacionales. En tal sentido, es conveniente prever formas de vincular esos EAL con las demás cuestiones sociales en las diferentes localizaciones, de modo de provocar sinergias y promover formas integrales de afrontar las políticas sociales en los espacios microsociales, donde los vasos comunicantes son potencialmente más interactivos. Sobre las funciones de esos EAL, se hace referencia en el ítem siguiente.

Las estructuras para la conducción y coordinación de los proyectos.

La gestión local asociada se ve reflejada en las estructuras de gestión que adoptan los proyectos, ya que las constituyen como Espacios de Articulación Local, donde se incluyen representantes de las instituciones

involucradas, asumiendo tales instancias, por un lado, una “función decisional” (estratégica), y por otro, una “función operativa” de los proyectos, ya que contratan o convocan a quienes desempeñan el rol de “coordinador” de los mismos. La delimitación de funciones de esas dos instancias - la decisional o estratégica y la operativa- debe ser lo suficientemente clara, y en lo posible expresada por escrito, como para no superponerse ni competir, sino complementarse sinérgicamente en pro del éxito de la gestión de los proyectos.

Por otra parte, la elección de los coordinadores de los proyectos debe basarse, además de en una mirada política estratégica del territorio, en criterios explícitos acerca de los perfiles de formación y experiencia de esos recursos humanos de carácter gerencial y que resultan tan relevantes para la gestión.

Lo prescripto por la Iniciativa OEC en cuanto a las funciones o tareas propias del coordinador, se detalla:

Dimensión programática- organizativa - financiera: relacionada con la ejecución operativa (actividades) del proyecto.

- Apoya en la elaboración de los informes: programáticos, financieros.
- Elabora los informes de la coordinación.
- Convoca y coordina (con temario acordado) las reuniones.
- Documenta los acuerdos realizados.
- Apoya y propone la elaboración los planes operativos del proyecto.
- Facilita la distribución de tareas entre los integrantes del espacio de articulación local en el marco del proyecto.
- Garantiza el cumplimiento de las actividades del proyecto (“hacer que las actividades se hagan”).

Dimensión organizativa-procesual (Espacio Articulado Local): relacionado con el proceso de conformación del espacio de articulación local.

- Acompaña y fortalece el proceso grupal propiciando:
- Prácticas democráticas internas: socializar información entre las organizaciones del EAL, participación colectiva en la toma de decisiones, entre otras.

- La negociación y resolución de conflictos, construyendo confianza entre las organizaciones.
- El enfoque del trabajo inter-organizacional en acciones articulantes comunes (foco en la convergencia, preservando la autonomía organizacional).
- La relación con otros actores locales (públicos y privados).
- La construcción de conocimientos a partir de la experiencia.
- La movilización de recursos locales.

La iniciativa promueve la idea de armar una “*estructura funcional al proyecto y no viceversa*”. Por tal motivo, se recomiendan estructuras flexibles, que puedan ser revisadas en forma periódica, adecuadas a las necesidades del proyecto y del contexto (ambas, cambiantes a lo largo del período de ejecución), sin la obligación de quedar aprisionadas por las definiciones estructurales tomadas en ocasión de la formulación del proyecto o al inicio de su ejecución.

Otra cuestión que también se plantea como aprendizaje, se relaciona con la presencia o ausencia del Estado local (el municipio). Su grado de protagonismo en los Espacios de Articulación Local, marca una diferencia notable en la “potencia” y eficacia que adquieren los respectivos proyectos, más aún, si se tiene en cuenta la deseada incidencia en la política y en la agenda pública.

Si bien desde la Iniciativa OEC se comprende perfectamente la relevancia de incluir al actor del gobierno local como integrante protagónico en los EAL y, en consecuencia, se promueve tal involucramiento, esa comprensión no es la misma en los propios escenarios locales. Allí, las organizaciones y los miembros de las comunidades suelen mirar con prevención o con franco rechazo a los funcionarios de sus gobiernos. Esta mirada, en muchos casos, surge de la confusión entre “lo político” y “lo partidario” (o el “punterismo”), no pudiendo distinguir la noción de Estado de la del gobierno de turno.

Por otra parte, se debe tener también en cuenta las prevenciones que algunos funcionarios locales tienen respecto a las organizaciones sociales, a quienes suelen caracterizar como excesivamente contestatarias y demandantes, más que propositivas; o bien, como buscadoras de financiamiento, pero escasamente eficaces en la solución de problemas poblacionales.

Habida cuenta de tales resistencias o prejuicios mutuos, es necesario por parte de la OEC el despliegue desde el inicio mismo de las intervenciones, de estrategias que resulten efectivas para superarlas.

Los estilos de la conducción para una gestión eficaz de las intervenciones sociales.

El concepto de “conducción” se asocia, por un lado, con el de “poder” (en el sentido de influencia sobre los modos de conducta de los otros) y, por otro, con el de “gerencia”, entendida ésta como los modos eficaces de administrar recursos (humanos, informativos, materiales y financieros) y acciones en pro de objetivos determinados.

El estilo de la conducción tiene que ver con la posibilidad de impulsar, producir y consolidar cambios sociales u organizacionales, enfrentar los problemas y facilitar soluciones que requieren de acciones colectivas. Se entiende que ello se orienta a procurar mayor eficacia¹¹ en la administración de los recursos para alcanzar los objetivos. En tal sentido, podríamos sintetizar esa significación como conducción orientada al cambio.

Son sumamente exigentes los requerimientos del rol de conducción en los contextos actuales, signados por la rapidez del cambio, la incertidumbre, la ambigüedad, la globalización de la información, el predominio de lo comunicacional y, en general, en el marco de las nuevas formas de vinculación y protagonismo, en la ecuación Estado-sociedad civil.

La función de conducción resulta estratégica para promover y consolidar cambios sociales y también para la conformación y dinámica de los grupos como motores de cambio en instituciones, organizaciones, proyectos o programas; eso, sin descuidar la importancia que adquiere en el desarrollo integral de las potencialidades individuales de las personas. Lo dicho equivale a señalar que **son tres los niveles desde los cuales puede analizarse la función de conducción en intervenciones sociales: la sociedad, las organizaciones o grupos, y las personas**. La interconexión de esa tríada tiene que ver con el hecho de que no es posible una transformación social u organizacional sin que haya grupos que la promuevan, –donde los lazos de los miembros se fundan a partir de códigos compartidos, historias, anhelos, propósitos y visiones en común–, y sin que las personas puedan expresar y desarrollar plenamente sus potencialidades y sus ideas.

Si bien es cierto que las características personales –carismáticas– de los que ejercen funciones de conducción son relevantes, también lo son las características de los demás miembros de los equipos, así como el resto de los actores involucrados en las actividades. La cuestión es si esos “otros” ganan en autonomía y grados de libertad, gracias al vínculo con quien ejerce la función de conducción. Esa es una cuestión crucial en la política social, ya que marca la diferencia entre acciones asistencialistas (centradas en la “dádiva”) y acciones promocionales que generan empoderamiento¹² y ciudadanía.

11. Se entiende acá por eficacia, la medida en que una intervención alcanza los objetivos programados.

12. El concepto de empoderamiento (del inglés, empowerment) hace referencia al proceso de autodeterminación por el cual las personas, grupos, organizaciones o comunidades ganan control sobre su propio camino de vida. Se trata de un proceso de toma de conciencia acerca de los factores que influyen sobre la vida de las personas, grupos, organizaciones, poblaciones y de asunción de mayores grados de poder de decisión sobre el propio destino, pensando y actuando de forma tal de conseguir mayor posibilidad de control de esos factores. De este modo, “empoderamiento” implica conseguir grados más altos de autonomía y libertad. (Véase: capítulo 3 de Nirenberg, O. (2006) Participación de adolescentes en proyectos sociales: aportes conceptuales y para su evaluación. Editorial Paidós, colección Tramas Sociales. Volumen 39. Buenos Aires.



En la medida en que quienes ejercen las funciones de conducción ayuden a los otros a convertirse en más autónomos –libres– y más propensos a pensar en forma colectiva, y más allá de sus intereses personales o grupales, estarán logrando mejor formación como sujetos de derechos y responsabilidades –es decir, como ciudadanos– en el marco de una comunidad.

Por lo dicho, desde la Iniciativa se busca fortalecer no sólo a las personas que ejercen funciones de conducción, sino también al resto de las personas involucradas en los procesos y, sobre todo, en hacer más estrechos y productivos los vínculos que establecen entre sí, en la búsqueda de la construcción de sujetos más autónomos, libres y conscientes de sus derechos y obligaciones.

Habilidades requeridas para las funciones de conducción

Se identifican las habilidades más relevantes requeridas para el ejercicio de las funciones de conducción en cada etapa de la gestión.

En la etapa inicial o de implantación:

Habilidad emprendedora: consiste en la capacidad de un individuo para identificar y aprovechar oportunidades que le permitan iniciar un emprendimiento, independientemente de los recursos que tenga bajo su control. El fundador del emprendimiento social (en términos de la Iniciativa OEC “el Espacio Articulado Local”) lleva a cabo sus iniciativas haciendo uso de su posición jerárquica, su red de contactos, los recursos económicos u otros activos de los que dispone o a los que accede.

Habilidad de diagnóstico: es la capacidad para reconocer, analizar comprender las circunstancias y problemáticas sociales en el escenario de acción, así como el conjunto de causas que explican tales escenarios y las consecuencias que tendría no intervenir. Conocidas esas cuestiones, quien ejerce la conducción diseña un plan para superar las situaciones problemáticas encontradas, lo que resulta determinante como pilar fundante de la intervención. La habilidad de diagnóstico comprende la articulación de una solución factible y efectiva, a través de un modelo de cambio social. El diagnóstico social puede servir a la vez para aunar voluntades y generar consenso (ver Fascículo n° 2).

En la etapa de implementación e institucionalización se requiere de un estilo de conducción directivo, cuyas habilidades centrales son:

Habilidad de armonizar: permite conciliar el propósito de la intervención social con las agendas de los diferentes grupos de interés y organizaciones involucradas, más allá de sus misiones institucionales específicas. Asimismo, se incluyen acá los ajustes requeridos en los propósitos y misiones organizacionales en relación con las situaciones contextuales cambiantes.

Habilidad para la gestión de recursos: conseguir la diversificación de aportes financieros o de otro tipo (humanos, de equipamientos, de infraestructura, etc.) para generar sustentabilidad e independencia a las organizaciones y las intervenciones que éstas promueven.

Habilidad para conformar y motivar al equipo: para lograr la eficacia de las intervenciones sociales es importante conformar equipos de trabajo comprometidos e identificados con los propósitos de las mismas. La habilidad para motivar a otros es uno de los componentes más relevantes en la consecución de los proyectos; esto crea una relación estrecha entre quienes apoyan el programa y desarrollan un compromiso compartido dentro de la organización.

Blejmar, Nirenberg y Perrone¹³ destacan los siguientes requerimientos actitudinales, de conocimientos y de habilidades para el ejercicio de funciones de conducción, en general:

De las actitudes:

- Disposición activa a escuchar: a la gente de la organización, a las señales del contexto y a los adversarios y/o competidores.
- Compromiso: con la misión y visión de la organización y con la palabra dicha.

13. Véase: Blejmar, B., Nirenberg, O., Perrone N. 1997. La Juventud y el Liderazgo Transformador. Publicación de la Organización Panamericana de la Salud, Programa Regional de Salud de los Adolescentes. Washington DC.

- Disposición al aprendizaje, a la exploración y al riesgo
- De servicio y apoyo a sus colaboradores, de acuerdo con lo que éstos demandan y esperan.

De los conocimientos

- Sobre el sector / campo donde la organización opera, en este caso, fundamentalmente sobre infancia y educación.
- De las políticas gubernamentales, de los actores claves en los desarrollos en el propio lugar, en el país y en otros países; de las estadísticas y de los datos significativos y útiles.
- De las dimensiones grupales, organizacionales y de gestión.
- De las concepciones y las herramientas para el gerenciamiento eficaz.
- De información y formación general: las nuevas ideas y tendencias surgen o se anticipan desde el arte, las ciencias, la economía, es decir, desde múltiples saberes. Se detectan mirando “afuera”, hacia el resto del mundo y hacia “atrás”, a la historia.

De las habilidades:

- De pensamiento y acción estratégica.
- De comunicación.
- De docencia y pedagogía.
- De negociación.
- De articulación con equipos, gente, coaliciones, redes.
- De detección y generación de contactos y oportunidades.

Los autores señalan que esas capacidades pueden ser aprendidas o adquiridas mediante la capacitación y/o en el ejercicio de la función.

La gestión de los recursos humanos

Este crucial aspecto de la gerencia de proyectos o intervenciones sociales, también denominada *gestión del capital humano*, se distingue de la gestión de otros aspectos (materiales, financieros) justamente porque se trata de personas. Se refiere a promover que el aporte o contribución que las per-

sonas realizan en el marco de la intervención resulte eficaz, es decir, que consiga los propósitos planteados.

De lo que se trata es de lograr que los recursos humanos sean los requeridos (en términos de sus perfiles de formación y experiencia), así como los suficientes en términos de cantidad y dedicación horaria a la tarea y que, por otra parte, estén motivados y capacitados para cumplir con sus funciones en forma acorde con las expectativas.

No sólo implica que el conjunto de los recursos humanos cumplan con las tareas prescritas por su función, sino que además lo puedan realizar en condiciones laborales adecuadas.

Resulta imprescindible prever, en primer lugar, el tipo de personas (perfiles de formación y experiencia) que se requerirá incorporar para realizar las diferentes actividades diseñadas en el proyecto formulado. En función de esas actividades planteadas, se deben desglosar las tareas que cada una implica y que se espera que el personal realice; ese detalle suele denominarse *términos de referencia* para el trabajo¹⁴; luego es aconsejable desarrollar los *perfiles* requeridos para llevar a cabo tales tareas, es decir, fundamentalmente qué características de personalidad, qué tipo de formación, de qué disciplina y qué experiencias de trabajo previas son recomendables. En función de tales términos de referencia y acorde con los perfiles formulados se deberá convocar personas para realizar una selección adecuada en función de sus antecedentes comprobables.

Las personas que se dedican a intervenciones sociales, además de poseer capacidades para ello, deben contar con soportes que permitan optimizar sus desempeños y, a la vez, contribuyan a su desarrollo personal, minimizando el riesgo de *burnout* (agotamiento, desgaste, estrés laboral) y de abandono de la función. Otro aspecto de importancia es el referido al desarrollo de los recursos humanos, sobre todo en base a la capacitación. Ése suele ser un estímulo muy importante tanto para la retención como para el mejoramiento del desempeño de los miembros de los equipos de los proyectos. La asistencia a cursos de perfeccionamiento, jornadas de intercambio, pasantías en otros proyectos, son oportunidades de formación que luego, sin duda, repercutirán en la propia gestión del proyecto al que pertenecen.

En ese sentido, la Iniciativa OEC ofrece instancias de capacitación a los integrantes de los proyectos involucrados en la misma, para lo cual establece convenios con diversas organizaciones no gubernamentales y/o académicas. Las principales temáticas abordadas en esas capacitaciones y las respectivas organizaciones responsables¹⁵, han sido hasta la fecha:

14. Para mayor profundización acerca de la descripción de puestos de trabajo véase capítulo 4 de Fantova, Fernando A. (2005) Manual para la gestión de la Intervención Social. Editorial CCS, Madrid, España.

15. Representantes de las tres organizaciones brindaron en forma generosa información relacionada con las capacitaciones brindadas: Laura Musa, por Fundación Sur, Damián Fernández por Centro Nueva Tierra y Marisa Fournier por la UNGS.

16. El **Centro Nueva Tierra** trabaja en Argentina desde 1989. Es una ONG que anima, capacita y articula grupos de agentes sociales y pastorales en todo el país. Está conformada por un equipo de mujeres y hombres que trabajan al servicio de organizaciones y grupos populares. Sus actividades se desarrollan en diferentes localidades y regiones de la Argentina, trabajando en estrecha relación con organizaciones, comunidades, grupos y redes locales de diversos ámbitos. Anima una red de más de 4000 agentes sociales y pastorales, acompañando proyectos, capacitando líderes y animadores y promoviendo articulaciones y acciones conjuntas.

17. La **Universidad Nacional de General Sarmiento** (UNGS), creada en 1993, adoptó como principio la vinculación entre la formación, la investigación crítica de los problemas que afectan a la sociedad y la búsqueda de alternativas de acción para su superación. Desde el Instituto del Conurbano se compromete en el dictado de capacitaciones con el propósito de formar profesionales altamente capacitados para intervenir en procesos de desarrollo sustentables, equitativos y democráticos.

18. La **Fundación Sur Argentina** se propone fundamentalmente contribuir a la efectividad de los derechos de la infancia a través de todos aquellos mecanismos que permitan al conjunto de la sociedad civil conocer, acceder, dar seguimiento y fiscalizar las políticas y acciones de las distintas instituciones del Estado responsables por el cumplimiento de dichos derechos.

- Incidencia en Política Pública de Infancia, Centro Nueva Tierra¹⁶.
- Gestión Local Asociada, Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS)¹⁷.
- Perspectiva de Derechos en la Infancia, Fundación Sur¹⁸.

En materia de incidencia política, las personas que conforman los espacios articulados y que participaron de las capacitaciones, mostraron homogeneidad en sus conocimientos sobre el tema; a nadie le resultó ése un tema “nuevo” ni su terminología algo extraño; en tal sentido, la Convención por los Derechos del Niño resultó un “piso mínimo que era compartido”, así como la percepción de que el enfoque de derechos, si bien necesario, no resulta suficiente en cuestiones de infancia, sino que se requiere además un salto cualitativo de tipo “político”, es decir, incidir en las políticas públicas de modo de superar la impronta que la Ley del Patronato dejó como marca profunda en las estructuras y desempeños de las instituciones que trabajan con la infancia.

También en materia de gestión asociada, el nivel de conocimientos de los asistentes es bastante homogéneo; allí se percibe, además, una gran distancia entre lo que saben –reflejado en lo discursivo– y la escasa o dificultosa puesta en práctica en los escenarios concretos de trabajo. La gestión asociada es valorada como concepción por todos los que conforman los espacios, pero, a la vez, muestran desazón por las carencias en su implementación, lo cual parece indicar que son necesarias aún más pautas procedimentales para su mejor concreción.

En general, más allá del tema tratado, los docentes encontraron un alto grado de receptividad en los asistentes, así como una actitud reflexiva, lejos de la pasividad, con un protagonismo activo y un adecuado nivel de discusión.

Estas instancias de acompañamiento que brinda OEC a través de las jornadas de capacitación resultan muy útiles en tanto espacios de reflexión y protagonismo activo en la discusión sobre los temas tratados. Los equipos docentes despliegan estrategias didácticas a partir de “casos”, que se destacan como una estrategia didáctica muy eficaz, ya que alrededor de los mismos es fácil reflexionar y discutir en forma enriquecedora, más aún si el “caso” es de un proyecto propio de la Iniciativa.

Asimismo, es de resaltar la utilización de esas instancias de capacitación como espacios para intercambiar experiencias por parte de los representantes de los proyectos. Eso refuerza la idea acerca de la importancia que tienen esos intercambios horizontales promovidos y planificados desde la Iniciativa OEC en forma periódica, como una forma más de aprendizaje



desde la práctica y entre pares, lo cual se potencia si además se cuenta con la concurrencia de expertos en las temáticas que se aborden, así como personas idóneas para facilitación en las dinámicas grupales.

También son ventajas a resaltar de las capacitaciones el hecho de que las mismas se realicen por “inmersión”, es decir, que se dediquen dos o más jornadas de trabajo intensivo, separadas por un período variable de lectura y contactos virtuales.

Además, resulta adecuado el hecho de concurrir en duplas o equipos docentes y que no sea una sola persona la que tenga a su cargo la responsabilidad pedagógica.

Es importante mencionar, que la coordinación del OEC procura realizar la programación de la capacitación en forma global, e intenta brindar suficiente información a quienes tienen que realizarla, de modo que se haga en forma coordinada. Así, se procura que no existan solapamientos en los temas que tratan los capacitadores y que los “casos” usados puedan ser útiles para los diferentes módulos de modo de producir sinergias. Una secuencia temática lógica y adecuada, así como la coordinación –presencial o virtual– entre los docentes, brinda tranquilidad a estos últimos y permite mayor adecuación de sus actividades, pues así sabrán dónde se ubica el propio tema en la secuencia curricular y, a la vez, enterarse de que ciertos otros temas vinculados con el propio, serán brindados, lo cual les ahorra esfuerzos y evita superposiciones.

Son útiles las modalidades de coordinación docente, más allá de los encuentros presenciales, a través de correo electrónico, foros o grupos de Internet.

Para un abordaje integral, la iniciativa considera necesario y, por tanto, apoya una eficaz coordinación docente que revise las currículas planteadas para solucionar falencias o superposiciones, recomienda bibliografía actualizada, plantea la secuencia lógica de los módulos y promueve y/o realiza la evaluación, asegurando que los docentes conozcan de antemano ciertas características de quienes asistirán a las capacitaciones (sexo y edad, lugar e institución de procedencia y formación, entre las más relevantes) y someras informaciones acerca de sus respectivos proyectos (nombre, localización, institución responsable, población objetivo, principales actividades, fecha de inicio, etc.); ello permite ajustar “a medida” (*taylor-made*) los contenidos temáticos a brindar en la capacitación, acorde con las necesidades, expectativas y demandas de quienes asisten.

De la concreción de los talleres de capacitación surge como relevante que los docentes cuenten con pautas comunes para la evaluación de las capacitaciones brindadas y no dejar librado a la voluntad de cada uno el hacerlo o no. Aspectos básicos a evaluar en toda capacitación, entre otros aspectos que pudieran emerger, son:

- La pertinencia y utilidad de los contenidos o temas tratados.
- Las metodologías pedagógicas desarrolladas.
- El balance entre los contenidos teóricos o conceptuales y las ejemplificaciones o ejercicios prácticos realizados.
- La capacidad y el desempeño docente (por ejemplo, en cuanto al lenguaje usado, su claridad y precisión).
- El vínculo establecido entre el docente y los asistentes.
- Los materiales didácticos usados.
- El tiempo destinado a cada tema y en total.

Una vez finalizado el ciclo de capacitaciones, el equipo a cargo de la coordinación de la iniciativa, realiza un seguimiento posterior teniendo en cuenta, por un lado, la socialización o realización de acciones de multiplicación por parte de los asistentes en sus propios proyectos y, por otro, la utilización de los contenidos brindados en los contextos respectivos¹⁹.

Respecto de lo señalado anteriormente, dado que no todos los que trabajan en los escenarios locales de los proyectos pueden asistir a los cursos, se consideró importante prever formas para que los contenidos lleguen al mayor número posible de destinatarios. Para ello, es aconseja-

19. Por ejemplo, a raíz de las capacitaciones brindadas en el marco de la iniciativa sobre el tema de Incidencia Política, en uno de los proyectos se realizó una reunión a la cual se convocó a los distintos candidatos a intendentes, a efectos de sensibilizarlos y procurar sus compromisos con las acciones del respectivo proyecto articulado local en pro de las oportunidades educativas de niños/as del lugar. Esa fue una clara acción de abogacía (*advocacy*) donde se pusieron en práctica contenidos previamente brindados en la capacitación.

ble pautar modalidades de multiplicación bajo compromiso y responsabilidad de cada uno de los asistentes, brindándoles, además, orientaciones acerca de cómo hacerlo y, eventualmente, facilitándoles materiales para esos fines.

La gestión económico-financiera

Este importante capítulo de la gerencia de intervenciones sociales se ocupa del dinero como recurso necesario para que las organizaciones que realizan proyectos sociales puedan llevar a cabo las actividades previstas y cuenten con los demás recursos que se adquieren o mantienen, gracias al flujo de dinero.

Es ésta una de las funciones que más rechazo produce entre las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro que se ocupan de lo social. Sin embargo, es frecuente que las personas encargadas de la administración de los fondos, adquieran una capacidad de control y un poder desmedidos en el marco de este tipo de organizaciones y proyectos. Es recomendable, entonces, recordar que la gestión económico-financiera debe ser instrumental, estar al servicio de los propósitos últimos del proyecto u organización y no al revés.

Es necesario un trabajo conjunto y coordinado entre quienes conducen los aspectos sustantivos de las intervenciones y aquellos que se ocupan de los aspectos de financiamiento, de modo que esté claro el tipo de flujo financiero requerido para que haya disponibilidad de fondos para adquirir los recursos y contratar a las personas que posibiliten el desarrollo de las acciones previstas.

La programación de los recursos económicos deberá realizarse para plazos diferentes: el corto y el mediano / largo plazo. En los proyectos que nos ocupan, el corto plazo suele referirse al mes (se deben programar los requerimientos de dinero para cada mes) y el mediano o largo, suele ser el trimestre, el semestre y el año.

El procesamiento de los datos económico-financieros se hará según las normas de contabilidad vigentes y que se reflejará luego en los balances de la organización responsable de la gestión del proyecto a donde se vuelcan los fondos.

En la formación de los recursos humanos del proyecto (de aquellos encargados de las acciones sustantivas), los aspectos relacionados con lo económico-financiero también son de alta relevancia, ya que son esos agentes quienes deberán solicitar comprobantes de gastos según los requerimientos específicos y quienes también deberán emitir facturas o recibos con determinadas modalidades.



Las rendiciones periódicas sobre la utilización de los fondos recibidos también son aspectos que se realizan según formatos y planillas especialmente diseñadas por la Iniciativa OEC (ver en los instrumentos que se anexan). Los informes financieros –rendiciones de cuentas– deben ser coherentes con los informes técnicos de avance; la aprobación de ambos son imprescindibles para que se pueda concretar un ulterior desembolso.

La gestión de la información y los registros

Aunque para todo tipo de intervención se requiere contar con alguna información, se dice que se realiza *gestión de la información* cuando se diseña e implementa un proceso sistemático de obtención, procesamiento, conservación, interpretación y distribución y/o comunicación de la misma en el marco de una organización o una intervención.

Esa es una función por excelencia para la toma de decisiones, es decir, para la conducción estratégica y la gerencia de los proyectos, ya que posibilita el reforzamiento o redireccionamiento de las líneas de acción desplegadas. Lejos de ser automático o inmediato, “posibilita” mejores decisiones, pues contar con la mera información no resulta suficiente si no se la interpreta en un contexto mayor, que es el de la evaluación. Y como se analizará más adelante, contar con un sistema de información no es exactamente lo mismo que realizar evaluación; se han visto sistemas de información muy abarcativos y meticulosos, aunque esa información no es utilizada (o sólo usada parcialmente) para las decisiones; ello es así porque no está colocada en el contexto mayor de la evaluación.

La comunicación que se realiza de la información relevante (que permite comprender el tipo y alcance de la gestión que se lleva a cabo) a las audiencias significativas, coopera con la transparencia de la gestión y, a la vez,

permite conseguir mayores adhesiones; es decir, que opera como una acción de abogacía y promueve la incidencia en la política pública.

Registrar información, sistematizarla y analizarla a lo largo de la ejecución de los programas y proyectos permite verificar que la acción transcurre según lo programado; permite acompañar, realizar el seguimiento, el monitoreo de la acción mientras ésta se desarrolla, y facilita la toma de decisiones relativas a su reorientación.

En el sentido apuntado, es de suma importancia para los proyectos de la Iniciativa OEC, conocer, por ejemplo, cuáles y cuántos niños/as y/o sus familiares se cubren en forma directa con cada una de las actividades y con el proyecto como un todo²⁰, así como aquéllos que sin involucrarse en actividades ni recibir prestaciones en forma directa, sin embargo, se benefician en forma “indirecta”. Aunque parezca obvio decir ese tipo de cosas, no lo es en absoluto, puesto que la experiencia muestra que el registro permanente de beneficiarios cubiertos (con altas y bajas) y de las prestaciones brindadas por los programas y proyectos suele hacerse escasamente. En tal sentido, la Iniciativa promueve ese tipo de registros, brindando para ello las herramientas correspondientes.

Además de los mencionados destinatarios cubiertos, para conocer la efectividad y eficiencia de las acciones hay que conocer también: cuántos recursos humanos y de qué tipo se capacitaron; cuántas actividades de diferente tipo se llevaron a cabo; cuántos materiales se produjeron, cuántos mensajes comunicacionales y de qué tipo se transmitieron (y a qué audiencias se dirigieron y cuál era su magnitud); cuántos equipos se adquirieron, de qué tipo y en qué medida se utilizaron para los fines previstos; qué montos y a qué se destinaron los recursos financieros en cada período de tiempo, entre otras informaciones relevantes.

Además de los registros cuantitativos, como los anteriormente mencionados, es necesario realizar *registros de índole cualitativa*, sobre todo, referidos a las modalidades de intervención, que complementen los anteriores y permitan comprender más acabadamente qué es lo que se hace en cada componente de los proyectos y cómo se lo hace. Para ello, los *cuadernos de bitácora* o *notas de campo* donde se registran en forma continua (cotidiana) las acciones que se realizan, los obstáculos o dificultades que se encuentran, así como las estrategias implementadas para sortearlos, permitirán alimentar los procesos de monitoreo, así como los de sistematización y evaluación posteriores.

Es preciso hacer referencia al menos a dos niveles de la gestión de los registros y la información, los que en forma sintética pueden denominarse “inter-proyectos” e “intra-proyectos. En el primero de los casos, la conducción de la Iniciativa OEC tiene responsabilidades específicas en lo que con-

20. Lo cual, se recuerda, requiere de depuraciones, puesto que una misma persona puede involucrarse en varias actividades o componentes de un mismo proyecto.

cierne a una relativa homogenización o normalización del tipo de registros e información a recoger y/o recopilar por parte de los proyectos articulados locales, así como los respectivos formatos (planillas, matrices, etc.), mientras que los proyectos, además de intervenir en esas definiciones, deben ejecutarlas. A nivel de la Iniciativa, y aludiendo ya a la gestión “intra- proyectos” es necesario consolidar y analizar la información producida y remitida por los diferentes proyectos, para establecer un monitoreo eficaz por proyecto y globalmente para todos los que abarca la Iniciativa; a la vez habrán de hacerse “devoluciones” oportunas a los mismos. Esas actividades permitirán a la Iniciativa orientar las capacitaciones y la asistencia técnica, así como promover cooperaciones horizontales entre los proyectos.

Seguimiento o monitoreo

Como se vio en el ítem previo, para el *seguimiento o monitoreo* durante la ejecución, es necesario contar con informaciones basadas en registros de los propios proyectos.

Sin duda que durante la ejecución, interesa también que los proyectos recojan información que permita captar algunos resultados intermedios que se van logrando, en particular, los cambios observables en la población destinataria y en otros actores involucrados; ello permite sacar conclusiones acerca de si las acciones están orientadas según la dirección deseable. También es importante relevar el grado de conformidad o satisfacción de la población destinataria y de sus familiares para poder valorar las actividades desplegadas.

Por eso, además de los registros “regulares” (preestablecidos, continuos, sistemáticos) que deben implementar los proyectos, es indispensable obtener informaciones sobre logros y resultados no sólo al final, sino también durante la ejecución (por ejemplo mediante las denominadas “evaluaciones de medio término”, denominadas así porque se realizan alrededor de la mitad del ciclo de ejecución) y que suelen incluirse en los sistemas de monitoreo²¹.

Los *informes de avance* que los proyectos preparan y envían periódicamente a la Iniciativa (y que posibilitan nuevos desembolsos en base a lo programado) a la vez que se nutren de los mencionados registros regulares, generan en sí mismos un nuevo aporte documental que sintetiza información y posibilita nuevas vueltas reflexivas sobre lo actuado, aportando conclusiones y recomendaciones para la acción (se anexa formato de informe de avance).

Las visitas de campo que se realizan desde la Iniciativa OEC a través de profesionales que se desempeñan como monitores, son también relevantes en el marco del seguimiento de los proyectos.

21. Vale aclarar que el monitoreo constituye en realidad un tipo de evaluación: la que se realiza durante el período de ejecución de los proyectos; esto se verá más claramente en el siguiente fascículo, especialmente dedicado a la sistematización y la evaluación de los proyectos.

Esas visitas de monitoreo deben pensarse como una instancia contributiva al aprendizaje, a partir de la reflexión y el diálogo sobre la acción desarrollada, en conjunto con un actor –el monitor– que aporta otro conocimiento y una mirada externa.

Es relevante tomar en cuenta que los informes de monitoreo deben resultar comprensibles y es necesario generar dispositivos para las “devoluciones” de los hallazgos en modalidades adecuadas, mediante el uso de lenguajes llanos y formatos amigables, para el caso de informes escritos; pero también es aconsejable combinar los materiales impresos con mecanismos virtuales / multimediales y eventos presenciales; en este caso, en el marco de OEC se utiliza la dinámica de taller y resulta altamente recomendable, de modo de facilitar un mejor entendimiento por parte de los actores involucrados.

En párrafos anteriores se entrecomilló la palabra *devolución*, pues éste ha sido un término muy desafortunado y utilizado con diversas connotaciones. Desde la Iniciativa se lo entiende como un proceso que intenta difundir, socializar y someter a crítica y a nuevas discusiones por parte de actores significativos, los nuevos conocimientos alcanzados a partir de la actividad conjunta de monitoreo. Ello permite proseguir la espiral creadora de conocimiento, siempre interactiva. Todo lo dicho se pretende englobar en la sola palabra “devolución”, síntesis que resulta por demás engañosa si es que no se toman en cuenta las aclaraciones recién efectuadas.

El hecho de tener en cuenta la necesidad de brindar información relacionada con la gestión de los programas y proyectos sociales a los actores involucrados, que estén real o potencialmente interesados en los mismos, se vincula con la *transparencia de la gestión*, pero, eventualmente también con el aprendizaje institucional y social y con la incidencia en las políticas públicas como resultado buscado. Tradicionalmente, la información acerca del avance de los proyectos se difundía muy restringidamente y, en particular, sólo hacia los agentes financiadores o a las autoridades gubernamentales de las cuales dependían los proyectos; este criterio ha sido modificado, en el entendimiento de que son todos los que intervienen en el escenario de la acción quienes deben enterarse de esos avances y resultados, de modo de poder tomar las decisiones que les competen en forma más adecuada.

Como refleja el cuerpo de este 4to. Fascículo, en la etapa sistematizada ingresan múltiples actores y lógicas, lo cual imprime mayores cuotas de complejidad al proceso analizado.

Es un momento en donde conviven niveles de gestión propios de la Iniciativa OEC (desde su estructura propia) con lógicas de gestión de los mismos procesos comunitarios (desde los Espacios Articulados Locales),

y aunque ambos confluyen en “mejorar las oportunidades educativas de la infancia”, las acciones y objetivos que se desencadenan son de características distintivas y vale la pena diferenciarlos como tales.

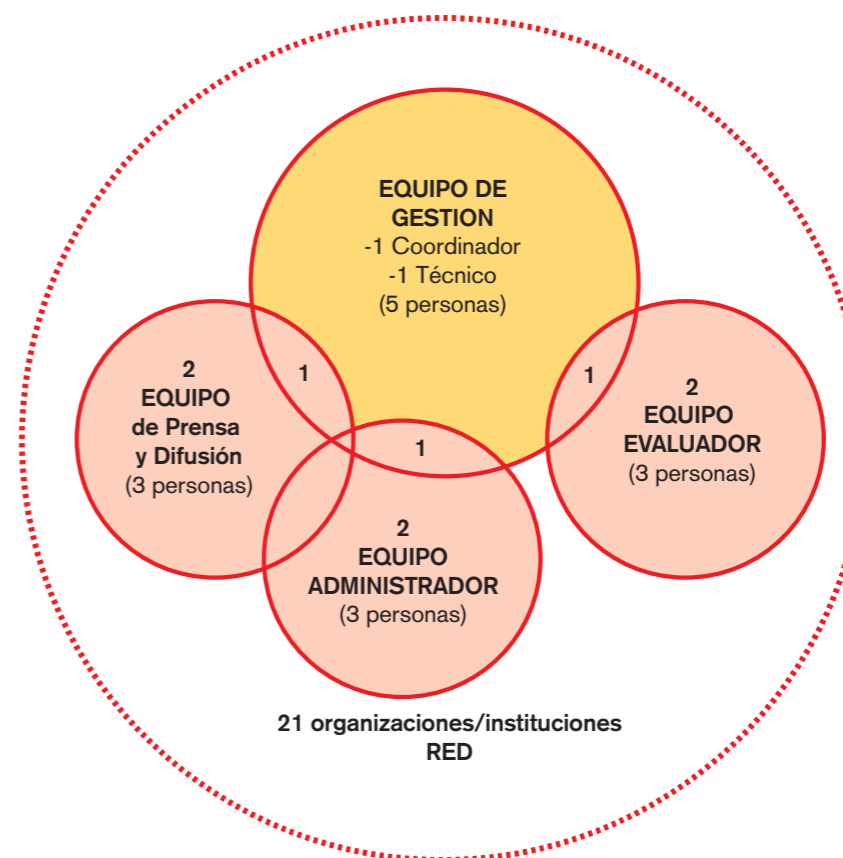
La ejecución implica la gestión no sólo de actividades, sino también la negociación constante entre las distintas organizaciones que conforman el espacio de gestión asociada para el fortalecimiento de ese ámbito, para movilizar a otros actores y para la incidencia en la construcción de políticas públicas dirigidas a la infancia a nivel local.

Por último, el fascículo también ingresa a los procesos de capacitación impulsados por la Iniciativa, en temas referidos a: derechos de niños y niñas; infancia y educación; procesos de gestión local asociada; incidencia en políticas públicas (ejes fundamentales que impulsa la Iniciativa OEC).

ANEXO I

ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES EN LA CONFORMACIÓN DEL ESPACIO DE ARTICULACIÓN LOCAL.

Proyecto OEC “Con Ojos de Niño” – Allen Río Negro



“CON OJOS DE NIÑO” está conformado por las distintas organizaciones e instituciones que forman parte de esta Iniciativa, que desde el comienzo de la convocatoria han venido participando y han dado forma a esta propuesta de intervención. Alrededor de 20 organizaciones hoy se hacen eco de este proyecto, y continúan trabajando para lograr que cada vez más actores de la localidad se sumen a este desafío.

Concebimos a la red como una manera de trabajar, como una estrategia para abordar la realidad de la infancia. Así es que se decide y define una manera de organizar el trabajo que la misma implica, conformando diferentes equipos con roles y funciones diferenciados que permitan distribuir el trabajo y las responsabilidades; a saber:

Equipo de Gestión/ Ejecución: (5 personas). Conformado por el coordinador general, el técnico y un referente por equipo (evaluación, administración, prensa y difusión). Tareas de coordinación, monitoreo y seguimiento del Plan de Actividades. Coordinación de las reuniones generales y redacción de las actas. Aportes en el diseño de las estrategias a seguir. Tareas de articulación con las entidades gubernamentales y no gubernamentales locales. Participación en las actividades de difusión del proyecto.

Equipo Administrador: (3 personas). Tareas relacionadas con el manejo de los recursos (compra de materiales, pagos, etc.). Rendición de cuentas. Balances.

Equipo de Prensa y Difusión: (3 personas). Tareas relacionadas a la publicidad y promoción de las actividades del proyecto. Contactos, relaciones y acuerdos con empresas y entidades de la zona que permitan sostener en el tiempo la propuesta. Planificación y ejecución de actividades masivas para la promoción.

Equipo de Evaluación: (3 personas). Tareas relacionadas con el monitoreo del proceso. Evaluaciones de cada actividad del proceso de los Centros Integrales, desempeño de los equipos, etc. Aporte teórico y técnico a cada instancia de evaluación. Elaboración de estrategias alternativas. Proyecciones. Informes de avance y final.

La red interinstitucional que diera origen al presente proyecto, se genera en función de la convocatoria que realizara la Fundación, pero más allá de esta eventualidad que le diera origen y la posibilidad de construir un proyecto común, intenta trascender esta instancia y se plantea como objetivo u horizonte a alcanzar:

“Coordinar acciones con otras instituciones, tendientes a la promoción de los derechos de los niños de la localidad”.

Es para el alcance de dicho objetivo que se pretende trabajar y se elaborará en el transcurso del año entrante, un plan de trabajo de la red como organización en sí misma, (tal como se planteara en las metas presentadas en el apartado 6 del formulario de presentación de proyectos) de manera tal que se vaya gestando y forjando una identidad organizacional y un cúmulo de estrategias a implementar para el alcance de los horizontes planteados.

ANEXO II

FORMATO PARA ELABORAR LOS INFORMES DE AVANCE DE LOS PROYECTOS. Oportunidades Educativas Comunitarias

La propuesta para la elaboración de los informes de avance tiene por objetivo acompañar al grupo articulado en su tarea de registro y análisis del proceso de gestión y de la ejecución del proyecto.

Se parte de la idea que la elaboración de estos informes son también instancias de aprendizaje y permiten la evaluación permanente de lo que va sucediendo en cada comunidad, generando posibilidades de cambios y mejoras.

Las preguntas que se presentan en los distintos ejes son guías para el análisis del grupo, pueden ampliar todo lo necesario e importante.

EJES PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES

Fecha de elaboración del Informe:

Período que se informa:

EN RELACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO:

- En relación a la ejecución del proyecto dar cuenta de los objetivos, metas y actividades desarrolladas hasta la fecha.
- Se plantearon circunstancias nuevas que mejoraron o dificultaron el inicio? Se requirió algún tipo de modificación en los objetivos y/o estrategias?
- Presente brevemente las dificultades que se le hayan planteado y cómo se resolvieron?
- De qué forma participan las familias, los niños y la comunidad en general, en el proyecto?
- Cuáles son los riesgos que se plantean a futuro próximo y cómo se podrían prevenir? Cuáles son las potencialidades o fortalezas del proyecto?
- Qué estrategias podrían o deberían implementar que mejorarían los resultados y la solución al problema planteado en el proyecto?

EN RELACIÓN AL PROCESO DE ARTICULACIÓN

Se sugiere analizar especialmente los siguientes aspectos:

Espacio de articulación:

A. Estructura de funcionamiento:

- Quiénes están involucrados actualmente en el espacio articulado local?
- Qué acuerdos han realizado? Cuáles se cumplen y cuáles no, porqué?
- La organización interna del grupo está acorde al momento de ejecución del proyecto?
- Qué cambios podrían o deberían implementarse que mejorarían el funcionamiento del espacio de articulación?

B. Comunicación y Difusión:

- Comunicación interna: cuáles son los canales utilizados?, cómo es?, se facilita u obstaculiza la toma de decisiones?
- Difusión comunitaria: se difunde? Qué se difunde? Cómo? Dónde? Cuándo?.

C. Existen otras organizaciones nuevas (que no estaban en el momento de aprobación del proyecto) conformando el espacio articulado:

- Cuáles?
- Porqué se integraron?
- Qué acuerdos se realizaron?

Alianzas/acuerdos:

- Se generaron acuerdos con otros actores de la comunidad que no están integrando el grupo?
- Con quiénes?
- Para qué?
- Tipos de acuerdo – cumplimiento de estos acuerdos
- Contrapartes: cumplimiento de compromisos (quiénes, cómo, plazos)

Participación comunitaria - familias:

- Participan organizaciones o grupos de padres (u otros integrantes de las fami-

lias) en alguna instancia de la gestión del proyecto o actividades?

- En cuáles?
- Cómo?

Actor Público local: coordinación con el municipio y/u otros actores públicos locales:

- Qué tipo de relación existe? Pertenecen o no a este espacio de articulación?
- Si no pertenece, hay otros acuerdos? En qué instancia participa?
- Con qué áreas del Municipio se vinculan?
- Con qué Programas Nacionales, Provinciales y/o Municipales se complementan, articulan o superponen?

Actores Privados:

- Se vinculan con empresas, comercios e industrias, otros.
- Con cuáles?
- Cómo?

ANEXO III

OPORTUNIDADES EDUCATIVAS COMUNITARIAS PROCESOS COMUNITARIOS 2006 Informe del coordinador

Fecha de elaboración del informe:

Período Informado:

Desde el rol de coordinador de los procesos de gestión asociada que se generaron en cada comunidad, nos parece importante poder rescatar algunas particularidades de estos procesos, de los proyectos que estos espacios están ejecutando y de los momentos de intervención de la coordinación.

Es importante que los registros y las observaciones faciliten el análisis, conceptualización y sistematización de lo que va sucediendo en cada espacio; en este sentido es que sugerimos los siguientes aspectos a ser mirados especialmente:

A) ANÁLISIS SOBRE EL PROCESO

Distinguimos tres niveles de análisis:

Nivel del Proyecto: es importante en este punto el avance del proyecto en los aspectos:

- Programáticos (articulación entre actividades-metas-objetivos) y
- Financieros (observar en este punto los aportes del Fondo y de las contrapartes comprometidas)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Nivel Organizativo del Espacio Articulado Local: interesa especialmente dar cuenta de:

- La representatividad institucional/organizacional en el espacio
- Toma de decisiones (nivel de delegación en la persona que representa a las organizaciones que forman parte del espacio – modos/formas de toma de decisiones)
- Prácticas de gestión del espacio articulado local (brecha entre lo que “saben hacer” y lo que “tienen que aprender hacer”)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Nivel de Asociación y/o Alianzas:

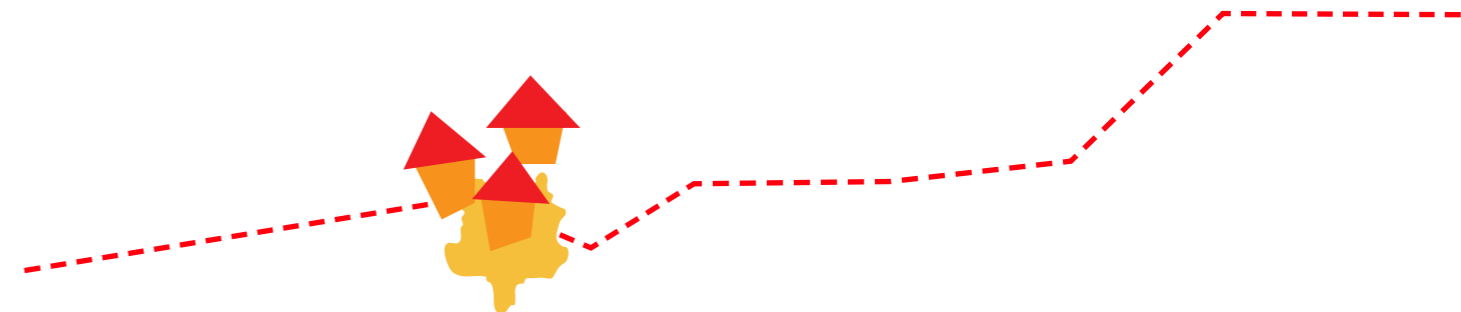
- Actor público: legitimidad otorgada al espacio y al proyecto por parte del actor público local (instrumentos, mecanismos dispuestos por el municipio como por ejemplo declaración de interés municipal, otros)
- Capacidad y flexibilidad del espacio del espacio de articulación para:
- Generar alianzas con otros
- Incorporar a otras nuevas organizaciones de la comunidad, actores privados, familias

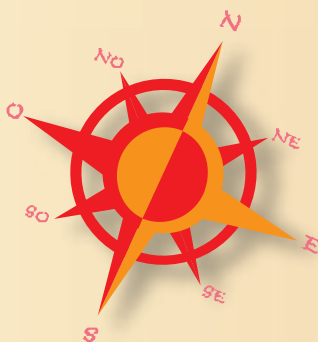
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

B) INTERVENCIÓN Y ESTRATEGIA DE LA COORDINACIÓN

En este punto el Coordinador deberá enunciar en base a la lectura y análisis del proceso donde está inserto:

- objetivos de la coordinación (por niveles de análisis)
- plan de trabajo





Fundación Arcor trabaja con la misión de contribuir a que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia.

Lo hace de diversas maneras: fortaleciendo a las organizaciones comunitarias que atienden el desarrollo integral de la niñez desde una perspectiva educativa, generando procesos de capacitación, buscando instalar el tema en la agenda social y movilizándolo a otros actores. Estas y otras de sus acciones forman parte del quehacer cotidiano de la Fundación, en pos de dos objetivos estratégicos clave:

- Generar y compartir conocimientos y metodologías de trabajo sobre la inversión social.
- Contribuir a instalar en la sociedad y en la agenda pública la causa de la infancia, convocando a otros actores a sumarse a ella.

Las acciones que lleva adelante en torno a estos dos objetivos parten de una concepción integral de la niñez como etapa clave en el desarrollo del ser humano. Con un abordaje de lo educativo como proceso que implica otros escenarios y modalidades adicionales al escolar. Con la convicción de que la infancia debe integrar a todos los actores involucrados: la familia, la escuela, el Estado, las organizaciones de base, las empresas y los medios de comunicación. Con criterio profesional y visión de largo plazo.

Así la **Fundación Arcor** trabaja a través de cinco líneas, las cuales son: “Iniciativas Territoriales”, “Formación y Capacitación”, “Estudios e Investigaciones”, “Publicaciones” y “Movilización Social”.



**"Comprometidos con los chicos
por un país más grande"**

