



Informe Diagnóstico Organizacional Participativo



Villa Itatí y Villa Azul
Quilmes
Mayo de 2020



Índice

¿Qué es Valor?	02
Resumen ejecutivo	03
Matriz FODA	04
Situación de las OSC	07
1. Diagnóstico Organizacional Participativo	08
Objetivos	09
Pasos del proceso	11
2. Antecedentes metodológicos generales	12
Fuentes estadísticas y cartográficas	12
Fuentes cualitativas	16
3. Tratamiento de la información	23
Perfil de Gestión de las organizaciones	26
Entrevista a los referentes de las organizaciones	41
Talleres participativos	56
Centro de Educación Popular Abuela Eduarda	57
Centro Cultural Los Chicos de Azul	65
Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos	75
Merendero Los Andes	82
Centro Comunitario Caacupé	89
Manos Artesanas de Itatí y Jardineros de Don	97
Bosco Grupo de Herreros y Jardineros	
Análisis de cuestionarios a familias	102
4. Propuesta de Intervención territorial de Valor	110
5. Conclusiones	115





¿Qué es Valor?

El Proyecto Valor es una plataforma colaborativa de impacto social de la Cervecería y Maltería Quilmes, a través de la cual la compañía pone a disposición el talento y compromiso de su gente para reducir la inequidad social en las comunidades donde opera. Mediante una plataforma abierta de aprendizaje y mentoreo, jornadas de voluntariado y de diferentes programas continuos, Valor trabaja con Organizaciones de la Sociedad Civil enfocadas en los ejes de Nutrición, Educación y Empleabilidad. A su vez, procura fortalecer las capacidades de las organizaciones sociales y comunitarias existentes en la zona de intervención. Estas acciones permitirán a las personas del barrio aumentar sus capacidades, mejorando las condiciones de empleabilidad y futura disposición de recursos, que podrán ser destinados a un progresivo mejoramiento de la calidad de su hábitat individual y social. Este enfoque integral resulta fundamental para permitir la sustentabilidad de la organización social para la gestión

de las necesidades del barrio, teniendo en cuenta que la mera inversión física en infraestructura y vivienda no garantiza la futura calidad de hábitat social. El apoyo de estas iniciativas podrá incluir, entre otras cosas, el mejoramiento de la infraestructura social, la provisión de equipamiento y bienes, la implementación de nuevos programas o actividades sociales, o bien el fortalecimiento de programas o actividades ya en curso a nivel barrial, para ampliar su alcance y llegar a un mayor número de beneficiarios, atendiendo demandas sociales específicas y buscando el bienestar de la población. Asimismo, el Proyecto busca fortalecer las unidades económicas, es decir, promover el desarrollo de emprendimientos y unidades productivas ya existentes, desde una perspectiva que promueva de igualdad, asociatividad y el valor agregado de los mismos, tendiendo a la conformación y fortalecimiento de entramados que permitan generar condiciones favorables a unidades productivas. Para ello, se

trabjará en la mejora del acceso a los mercados, tanto privado, institucional, de proximidad, digitales, y de economía popular y solidaria, a través de acciones de acompañamiento como capacitaciones y asesoramientos; y en el fortalecimiento de organizaciones productivas barriales a través de actividades de desarrollo de nuevas redes y consolidación de existentes, y acceso al financiamiento.



A continuación, se presenta el Informe de Diagnóstico Organizacional Participativo realizado por el Observatorio Social de la Universidad Nacional de La Matanza, en el territorio de Villa Itatí y Villa Azul de la Provincia de Buenos Aires, implementado entre enero y abril de 2020.

RESUMEN EJECUTIVO



La toma de decisiones en la gestión del Proyecto Valor requiere de un elemento fundamental para respaldarse: la información fehaciente. Sin datos concretos que muestren el punto de partida y reflejen la realidad sobre la que se quiere intervenir, cualquier acción, por bien intencionada que sea, adquiere la apariencia (y el riesgo) de una apuesta intuitiva y aventurada. Este relevamiento, es una herramienta abierta a todos y, un ejemplo de la voluntad de los actores involucrados en el Proyecto Valor, de llevar adelante una intervención responsable que busque fortalecer, con planificación y previsibilidad, el entramado de las Organizaciones Sociales seleccionadas de Villa Itatí y Villa Azul que promueven la participación e inclusión de los ciudadanos, favoreciendo el bien común.

Este Diagnóstico Organizacional Participativo es un proceso indispensable para revalorizar, visibilizar y visualizar el trabajo comunitario que las OSC brindan como factor del desarrollo y progreso social local; para mejorar la articulación, identificando y fomentando sinergias entre actores y estableciendo redes que potencien el trabajo individual. Además, será útil para brindar insumos de información que permitan diseñar, implementar y evaluar las intervenciones y actividades privadas de inversión

social, y lograr así un impacto en la mejora de la calidad de vida de las personas.

A continuación, se resumen los principales resultados en una “Matriz de FODA” que permitirá visualizar rápidamente la evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. Por lo que su lectura permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de las organizaciones diagnosticadas.



F	Fortalezas	Oportunidades	O
D	Debilidades	Amenazas	A

//// Fortalezas

- Claridad en la prestación que brindan y sus destinatarios.
- Experiencia y trayectoria.
- Credibilidad de los beneficiarios/as y la comunidad, en sus acciones.
- Sentido de pertenencia.
- Localización estratégica en el barrio.
- Buen ambiente dentro la OSC.
- Líder y colaboradores comprometidos.
- Lugar propio.
- Identificación con la comunidad.
- Autonomía en la toma de decisiones.
- Autogestión que posibilita la supervivencia.
- Satisfacción de sus destinatarios.
- Reconocimiento del equipo en el barrio.
- Presencia de los miembros de la OSC en el barrio.
- Conocimiento del territorio y de su población.
- Participación de los/as miembros de la institución.
- Acciones concretas (atención de necesidades).
- Emprendimiento.
- Voluntariado.
- Entusiasmo y dedicación.
- Apertura (nuevos actores).
- Saberes previos y experiencias.
- Conocimiento de su función social.
- Sin condicionamientos partidarios.
- Directivos responsables en sus funciones

//// Debilidades

- Falta de capacitación formal y específica de sus integrantes.
- Ausencia de personal calificado.
- Algunas carecen de miembros con idoneidad técnica o formación, lo que nos invita a pensar en la responsabilidad frente al cuidado y contención de niños/as, y adolescentes.
- Indefinición de misión, visión y objetivos (desde la concepción teórica de los términos).
- Esfuerzos aislados que pueden tener un objetivo erróneo o un impacto endeble.
- Ponderación errónea de problemáticas.
- Falta de socialización de los objetivos y metas organizacionales.
- Falta de proyección y constante trabajo con el emergente. Trabajar en la inmediatez. Atención/reacción (respuesta directa a las demandas).
- Desconocimiento de Marco Normativo acerca de las poblaciones destinatarias.
- Carencia de recursos propios. Faltantes de mercadería.
- Espacios deficientes.
- Se registraron menciones sobre construcciones muy precarias o no poseer instalaciones y algunos realizan sus actividades en viviendas particulares.
- Inadecuadas herramientas de seguridad e higiene.
- Escasas medidas y protocolos de seguridad.
- Imposibilidad de cubrir las necesidades básicas de la OSC.
- Dificultades para la administración y gestión de la

organización. Inexperiencia y/o ausencia de circuitos administrativos:

- Carencia de planificación presupuestaria.
 - Ausencia de estructura organizativa.
 - Ausencia de planificación de rutina, procesos y tareas.
- Sobreocupación de algunos/as miembros.
- Dependencia de su líder y falta de autonomía por parte de sus miembros.
 - Falta de procesos participativos de evaluación y medición de resultados.
 - Incumplimiento de los roles formales o funciones consignadas.
 - Falta de plan estratégico para la continuidad de la prestación de sus servicios.
 - Falta de cronograma de trabajo.
 - Exceso o defecto de horas de

servicio.

- Falta de procesos de sistematización de información adecuados y seguimiento deficiente al implementar una estrategia.
- No hay una dirección estratégica clara.
- Informalidad laboral.
- Inadecuada asignación de donaciones.
- Incertidumbre de los miembros sobre la continuidad de la OSC.
- Imposibilidad de disociación entre las personas y el objetivo de la organización.
- Participación irregular y de escasa intensidad de las familias destinatarias.
- Falta de Plan comunicacional:
 - Falta de comunicación de la imagen de la organización con el exterior.
 - Falencias en la tarea de informar a los destinatarios/

beneficiarios las labores de la organización.

- Falta de socialización de los objetivos y metas organizacionales.
- Escasos límites vinculados a su prestación esencial.
- La comunicación interna no tiene registro ni mecanismo apropiados que permita una formalización.
- Ausencia de liderazgo visionario.
- Ausencia de guía y sostén en el tiempo para que logren fortalecerse y obtener resultados a largo plazo.
- Los miembros no logran disociación entre su participación en la organización y su vida personal.
- Ausencia de autodiagnóstico.

//// Oportunidades

- Planificación adecuada a su gestión.
- Acompañamiento de personal técnico para el desarrollo de visión, misión, objetivos, concretos.
- Capacitación para la creación de un plan de contingencias y de proyectos adecuado a sus fines.
- Creación de espacios de reflexión y talleres comunitarios, orientados por un profesional o facilitador externo.
- Vinculaciones con los distintos niveles de gobierno.
- Apertura al aprendizaje y a la

articulación.

- Consolidación de roles y funciones.
- Creación de posibilidades concretas de crecimiento a partir de la vinculación con Quilmes, UNLaM y Conciencia.
- Redes organizacionales.
- Problematización guiada, para su tratamiento eficiente.
- Expansión y profesionalización a través de capacitaciones o captación de recursos.

- Articulación con proveedores y/o otros actores estratégicos.
- Vinculación con profesionales y Universidades.
- Intercambio de experiencias con otras organizaciones e instituciones de su comunidad.
- Acercamiento y apoyo de benefactores externos.
- Acceso a subsidios de organismos gubernamentales.
- Voluntariado y/o filantropía corporativa.
- Acercamiento y vinculación con empresas privadas.





//// Amenazas

- Cambios demográficos adversos.
- Servicios públicos deficientes y medio ambiente contaminado.
- Dependencia de organismos privados o públicos.
- Incremento de solicitud de prestaciones derivado de la crisis económica actual.
- Diversificación de situaciones a atender dado el contexto de crisis.
- Rol asistencialista, asignado desde una visión externa.
- Solicitud de la comunidad de abordar problemáticas que exceden los objetivos organizacionales.
- Aumento del desempleo en la zona.
- Incremento de vulnerabilidad entre sus miembros.
- Estructuras (edilicio) riesgosas.



En el apartado **Tratamiento de la información**, se realizará un análisis en profundidad de las diferentes variables y de este modo poder plantear una serie de sugerencias para la Intervención territorial que buscarán:

1. Corregir las debilidades.
2. Afrontar las amenazas.
3. Mantener las fortalezas.
4. Explotar las oportunidades.

//// Situación de las OSC

A partir del Diagnóstico Organizacional Participativo llevado a cabo, se han recogido algunos indicios que dan cuenta de la situación de las OSC:

//// 1.

Las organizaciones no se encuentran formalizadas en algunos casos de manera adecuada, los participantes han dado respuestas significativas respecto de la falta de identificación con el rol de la OSC, es decir, ejercen varias actividades a la vez, carentes de clara visión y objetivos concretos y se han animado a establecer posiciones respecto a sus niveles de diagnóstico, manifestando que son incapaces de planificar dado que las cosas se resuelven sobre la marcha, atendiendo al emergente, sin programación alguna.

//// 2.

El saber de hecho de las OSC está basado en el conocimiento general sobre lo vivido más que en una clara instrucción en la disciplina de la administración de la organización. Al respecto, podemos decir que las organizaciones cuentan con saberes que surgen de las prácticas diarias, familiares, internalizadas, porque la vida las encontró allí. Han logrado encontrar una vocación de servicio a la comunidad a largo de los años, resaltando la importancia de su compromiso.

//// 3.

En algunas OSC, se observó la falta de certificación de habilidades para el ejercicio de sus tareas en la organización (por ejemplo, en el abordaje de la niñez, trayectorias educativas, adolescencia y problemáticas de consumo, ESI y otras). En este sentido, podemos decir que la confianza, el compromiso y la posibilidad de crear un proyecto se encuentra inmerso en la cultura aprendida de la organización, sin embargo, necesitan dirección y un claro acompañamiento que encamine la madurez de su proyecto y de futuras acciones o tareas.

//// 4.

Consideramos que el diseño de estas prácticas de aprendizaje responde a una demanda, la de conocer en qué medida las organizaciones sociales diagnosticadas, a través de un procedimiento de mentorías, puedan llevar adelante el desarrollo de un proyecto. Y que a su vez éste será uno de los instrumentos de evaluación que les permitirá acceder a un recurso para llevarlo adelante.



////

Los/las Embajadores/as Valor que trabajarán en territorio capacitando a las organizaciones seleccionadas, deberán contemplar las observaciones que ofreceremos a continuación

sobre la relación entre la gestión cotidiana de las OCS y su saber administrativo u organizativo. Como así también aquellas sobre la supervivencia de la organización, vinculadas a las

acciones más importantes y urgentes, como dar respuesta a las condiciones sanitarias, de salubridad de alimentación y cuidado que no debe no ser desatendidas.

1. Diagnóstico Organizacional Participativo

“Las organizaciones son espacios de encuentros donde se producen reconocimientos, redes de relaciones materializadas en edificios, objetos, regulaciones y actuaciones que forman una estructura.”

Beltrán Llavador



Las acciones e interacciones de diversos actores marcan, estructuran y modelan constantemente el territorio, que representa el espacio de las relaciones sociales, y, por lo tanto, se define como un espacio geográfico que es producido histórica y socialmente: el territorio es el producto de la construcción de los actores sociales (un territorio per se no existe).

Para entender las actuaciones que tienen lugar en el territorio –su orientación y sus delimitaciones–, es necesario comprender las representaciones de los actores de tales actuaciones.

La finalidad de las intervenciones técnicas de la UNLaM será posibilitar el debate y ofrecer a todos los actores oportunidades de participar en un diálogo reflexivo para formular objetivos que reflejan intereses comunes. Gracias al proceso, los

protagonistas podrán llegar a un acuerdo sobre el cual los actores podrán trabajar conjuntamente. A partir de nuestros conocimientos y aptitudes, orientaremos el proceso de diagnóstico hacia la formulación de opciones, y presentaremos un documento técnico preliminar, confeccionado y validado por los actores mismos. Este documento puede ser base de concertación para la construcción conjunta del Plan de acción territorial de Valor. Teniendo en cuenta que el Proyecto Valor busca resultados de impacto positivo que se vean reflejados en la nueva gestión de las OSC, tres actores diferentes participarán para el logro de ese objetivo: las organizaciones sociales participantes, los Embajadores y la Comunidades destinatarias de la nueva gestión. El eje catalizador de esta asociación será el/la Embajador/a Quilmes, quien atraiga, empatice, traccione, construya y agrupe fuerzas y sentimientos. El diagnóstico constituye una

herramienta de utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los posibles problemas que impiden el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo de la misma¹ (Romagnoli, 2014). Es un proceso que comprende varios estudios y que, en base a las necesidades u objetivos, puede adoptar diferentes formas, entre ellas: diagnóstico funcional, cultural, participativo, etc. El diagnóstico proporciona la orientación general, como una realidad totalizadora, la cual podría contemplarse desde la teoría de los sistemas organizados de Luhmann, quien analiza un todo desde sus partes independientes y a su vez, dependientes, de manera sistemática, considerándolas en movimiento. Las Organizaciones Sociales son concebidas como sistemas sociales que, sobre la base de ciertos valores compartidos, desarrollan actividades tendientes

¹ Romagnoli, S. (2014) Columna económica. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial.

al logro de objetivos comunes² (Luhmann, 1998).

La realización de un Diagnóstico Organizacional requiere de un conocimiento experto, específico y un quehacer direccionado.

El proceso debe llevarse a cabo con objetivos claros, no solo de comprensión; sino de reconocimiento, de escucha activa, de recopilación de datos relevantes y de observación para su posterior tratamiento. La información que proveerá el diagnóstico, será punto de partida, para cualquier análisis e intervención, nos dará cierta información del pasado, el presente y ayudará a proyectar un futuro, identificando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de las OSC. Los datos obtenidos permitirán a los referentes de las organizaciones, junto a los/las Embajadores/as, al equipo de Conciencia y de la UNLaM, formular las estrategias apropiadas que explotan las fortalezas y las oportunidades externas de dichas organizaciones, amortiguan o protegen a la organización de amenazas externas o corrigen debilidades críticas. El diagnóstico previo a cualquier intervención posibilita el alcance de resultados



fiables que permitan actuar con seguridad; con este fin se realiza una medición de las variables y elementos que se quieren modificar³ (Hernández, 2012).



Objetivos

Objetivo general

Realizar un diagnóstico participativo de las organizaciones sociales seleccionadas de Villa Itatí y Villa Azul para contribuir a la formulación de propuestas de intervención de los actores sociales sobre los procesos estratégicos de desarrollo de su territorio.

Objetivos específicos

a. Detectar en qué condiciones están y qué necesidades primordiales manifiestan las OSC seleccionadas de Villa Itatí y Villa Azul.

b. Contribuir a su profesionalización y sustentabilidad mediante el diseño de un proyecto de profesionalización de su gestión.

Por lo dicho, este diagnóstico participativo permitirá a los/las Embajadores/as Valor el desarrollo de una comprensión profunda de la comunidad que los capacite para:

- Decidir qué acciones comunitarias hay que investigar más a fondo.
- Definir qué actores locales y cuáles reglas del juego podrían ser importantes para las acciones comunitarias en la comunidad.
- Entender el contexto en el que

operan las comunidades, actores e instituciones locales e identificar sus vínculos.

- Diseñar y ejecutar, de manera conjunta con los actores, proyectos más eficaces y más sostenibles.

En un Diagnóstico Participativo, un estudio de línea de base genera información sobre los niveles de conciencia, conocimiento, actitudes y prácticas de una población dada, sobre los temas seleccionados, en un área geográfica específica. El estudio de línea de base se repite cuando se termina la implementación de un proyecto o programa, con el fin de medir los cambios que hayan ocurrido en el tiempo respecto a las características que fueron estudiadas antes de empezar el programa.

La línea de base se construye a partir del recuento de las características iniciales de la población objetivo, es decir, antes de la implementación de la intervención social: su enumeración y su especificación, es crucial puesto que serán los

² Luhmann, N. (1998) Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia. Madrid: Trotta.

³ Hernández, S., y Rodríguez G. (2012). Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Madrid: Mc Graw Hill.

indicadores que permitirán la construcción de dimensiones, susceptibles de ser confrontadas con la línea de comparación. En este sentido, la línea base para evaluación de proyectos permite (Bobadilla et al., 1998):

- Establecer la situación inicial del escenario en donde se va a implementar un proyecto.
- Servir como un punto de comparación para que en futuras evaluaciones se pueda determinar qué tanto se lograron alcanzar los objetivos.
- Corroborar los datos obtenidos en el diagnóstico y los estudios de factibilidad previos que dieron origen a la formulación del proyecto.
- Caracterizar en forma más precisa a la población objetivo del proyecto o intervención, y con ello, incluso se podrían reformular los objetivos con miras a ganar mayor pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad potencial.
- Realizar una planificación bien concebida para la ejecución del proyecto.

Si se comparten los resultados de un estudio de línea de base con la comunidad, podría estimular a la gente hacia la acción. Si los resultados son positivos, se podrá demostrar a la comunidad que ya están haciendo buen trabajo y que deben continuarlo. Cuando los resultados son negativos, también pueden servir como catalizador para discutir con la comunidad sobre los medios de acción más apropiados.

CON ESTA METODOLOGÍA SE FOMENTA:

- que la gente comparta

información.

- que aprendan unos de otros.
- que trabajen juntos para encontrar soluciones comunes.

Durante las acciones de diagnóstico realizadas se ponderó el entorno organizacional, se caracterizaron condiciones edilicias, se identificaron dinámicas internas, externas, se especificó la población destinataria de la OSC, entre otros aspectos.



El informe final es el producto principal de todo el proceso de diagnóstico que se ha llevado a cabo, en donde la información que ha sido recogida y analizada se presenta de manera organizada en forma de resultados, con las diferentes fuentes e insumos relacionados entre sí.

En primer lugar, este informe describirá cuál es la realidad existente y posteriormente resaltaré los principales hallazgos del proceso de indagación y orientará las líneas de trabajo que se pretenden desarrollar en el territorio. Además, identificaré vacíos de información que continúen pendientes y que se

deban completar en siguientes pasos.

Los usuarios potenciales de la información pueden ser numerosos:

- a) Beneficiarios del proyecto. Personas de la comunidad que participen directamente en el proyecto.
- b) La comunidad. Los miembros de la comunidad que no han participado directamente, pero que pueden estar muy interesados en saber cómo van las cosas.
- c) Otras comunidades. Las comunidades cercanas, dentro del Municipio o incluso fuera de él, pueden beneficiarse de las enseñanzas y de la experiencia de otros.
- d) Embajadores/as. Los/las Embajadores/as, los responsables del proyecto, los funcionarios locales y el personal de otros sectores pueden estar interesados en la experiencia de la comunidad.
- e) Dependencias gubernamentales. Los tres órdenes de gobierno.
- f) Donantes. Los organismos gubernamentales, las organizaciones de la sociedad civil, las empresas que hacen donaciones y otros organismos de desarrollo que trabajan en actividades análogas o conexas



estarán interesados en los resultados.

g) Público en general. Diversas personas dentro y fuera del país pueden estar interesadas en las

experiencias de la comunidad.

h) Asesores técnicos e instituciones académicas. Los prestadores de servicios estarán interesados en los resultados

que les ayuden a focalizar su atención en este territorio, así las instituciones educativas para el desarrollo de investigaciones relevantes.



Pasos del proceso El diagnóstico en 5 etapas



El esquema de este Informe pretende ordenar la información con el objetivo de que pueda ser abordada según los temas de interés de quien lo requiera. De esta manera, este Informe se organiza en un primer documento llamado **Antecedentes Metodológicos**

Generales que resume las etapas, pasos y productos de la metodología mediante la cual fueron abordados, sin entregar resultados. Luego, un segundo apartado llamado **Tratamiento de la información**, ofrece los datos recogidos durante el proceso de Diagnóstico

Organizacional Participativo y su posterior análisis. Y finalmente, un último apartado con la propuesta de un **Propuesta de Intervención territorial de Valor**, en el que se presentarán líneas de trabajo a desarrollar en etapas futuras, para establecer nuevos acuerdos con actores clave.

Antecedentes metodológicos generales

Recogida de información

La elaboración de un estudio o diagnóstico de organizaciones sociales requiere de la identificación de las particularidades y necesidades de cada ámbito territorial. La recogida de información por los agentes participantes es fundamental para realizar un

adecuado análisis de la realidad socioeconómica y sociocultural existente. El conocimiento de las organizaciones territoriales permite un correcto diseño y aplicación del Proyecto Valor, ya que ayuda a definir prioridades, objetivos y estrategias de actuación.

Para la elaboración del diagnóstico se emplearon dos tipos de fuentes: estadísticas o cuantitativas y cualitativas. Las primeras proporcionaron datos exactos, mientras que las segundas ofrecieron experiencias, opiniones y valores de la realidad territorial.

2.1. Fuentes estadísticas y cartográficas

Las fuentes cuantitativas estudian la realidad territorial por medio de análisis estadísticos de los datos recogidos, a través de estudios descriptivos y comparativos. Con carácter general, son fuentes accesibles y fiables, respecto a su origen, tratamiento y representatividad. Las variables e indicadores propuestos son homogéneos, y, por tanto, susceptibles de medición y comparación. Estas fuentes permitieron el estudio de los datos cuantitativos

que reflejan la situación socioeconómica territorial. La revisión de fuentes secundarias fue uno de los elementos centrales para la generación del diagnóstico, ya que de éstas se obtuvo información básica del territorio, que luego fue contrastada y complementada a través de información primaria. Esta revisión contempló estadísticas comunales, estudios, documentos e informes técnicos, información de servicios

presentes en el territorio, estrategias o planes regionales, provinciales o municipales. Las fuentes consultadas en el presente estudio fueron las siguientes:

- Informe Censo Villa Itatí - Villa Azul Provincia de Buenos Aires. Nov 2018
- Proyecto de Integración Social y Urbana Villa Itatí y Villa Azul. Evaluación Social. OPISU. Febrero 2019
- Fragmentación Urbana. El

Caso de Villa Itatí en Quilmes, provincia de Buenos Aires Argentina. Cristina Farías. Revista Mundo Urbano. UNQ. Marzo 2017

A través de la revisión de estas fuentes se buscó:

- 1) Generar una descripción general del territorio (habitantes, características geográficas, accesibilidad, etc.).
- 2) Rescatar información en torno a la cuestión social.

Villa Itatí se encuentra ubicada en el partido de Quilmes, en la localidad de Don Bosco y una parte ingresa en Bernal. Limita con el Acceso Sudeste, al norte, al oeste con las calles Comodoro Rivadavia, Pampa, Levalle, Misiones y Falucho, al sur con Av. Montevideo y al este con Ayacucho. De acuerdo a los registros dominiales las tierras pertenecen a Vialidad Nacional.

Villa Azul está conformada por un macizo cuya extensión queda comprendida dentro de los límites político- administrativos de los Municipios de Avellaneda y Quilmes y corresponde a una fracción única de dominio estatal. Un poco más de la mitad de los lotes (55%) en que se halla subdividido, han sido regularizados o cuentan, actualmente, con boletos de compra y venta, según un informe confeccionado por PROMEBA. El polígono comprendido dentro de Quilmes está delimitado por la calle que lo separa del sector de Villa Azul perteneciente a Avellanada, calle Caviglia; la Av. Ramón Franco paralela a las vías del FFCC Gral. Roca, la c. Raquel Español y c.



Emilio Zola.
Villa Itatí y Villa Azul son, al igual que las demás villas y asentamientos del Conurbano Bonaerense, territorios social y ambientalmente vulnerables. En un perímetro de cinco kilómetros se condensan situaciones de pobreza con distintos niveles de heterogeneidad.





Relación de Itatí y Azul con el entorno

La relación del barrio con el entorno está moldeada por la precariedad de las condiciones urbanas y las tensiones sociales. Respecto de las primeras, el sector más comprometido es La Cava, que por sus características topográficas padece inundaciones frecuentes, lo que dificulta la movilidad de sus vecinos.

Las tensiones sociales, también moldean la relación de los barrios con su entorno. En particular respecto de la peligrosidad que reviste para vecinos de Azul la circulación por Itatí y viceversa, bajo la hipótesis de que pueden padecer situaciones de inseguridad sostenidas en rivalidades tácitas.

En términos generales, la relación de los vecinos con el entorno se circunscribe, fundamentalmente, a los consumos de las prestaciones que brindan las instituciones estatales, principalmente en

materia de salud y educación, así como al consumo de bienes que adquieren en los comercios cercanos a los barrios.

Hogares y ocupación

Cantidad de hogares por barrio



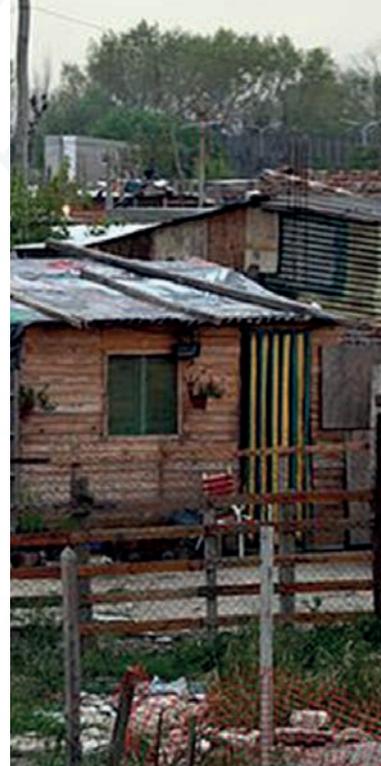
Fuente Censo Social Quilmes 2010

Población Villa Itatí y Villa Azul

Resultados provisionarios



Fuente Censo 2018 (OPISU-DPE)



HOGARES EN VIVIENDAS DEFICITARIAS EN BARRIOS POPULARES DE QUILMES

BARRIO	HOGARES EN VIVIENDAS DEFICITARIAS	
	Número	%
Villa Azul	554	95
Villa Itatí	1.888	84,5

Fuente Censo Social Quilmes. 2010

POBLACIÓN Y HOGARES SEGÚN NBI

BARRIO	POBLACIÓN CON NBI (NÚMERO)	POBLACIÓN CON NBI (%)	HOGARES CON NBI (NÚMERO)	HOGARES CON NBI (%)	MENORES DE 18 CON NBI (NÚMERO)	MENORES DE 18 CON NBI (%)
Villa Azul	2.422	95	560	95,2	3.523	87,4
Villa Itatí	8.103	84,5	1.934	83,4	2.499	86,4

Fuente Censo 2018 (OPISU-DPE)



Situación Ocupacional Villa Itatí

Según el Censo Social de 2010, la población mayor de 14 años era de 6140 personas. De ellas, el 59% constituye la Población Económica Activa.

La población ocupada de la PEA alcanzaba al 85,5%, mientras que la que se declara desocupada llega al 14,5%.

Villa Azul

Los datos presentados se obtuvieron del Censo realizado por el Municipio de Avellaneda en 2009.

Considerando la población mayor de 14 años, la PEA es ligeramente mayor a la de Itatí, alcanzando al 59,4 del universo mencionado. Un 33,7% es inactivo y un elevado porcentaje (6,4%) declara trabajar sólo por un Plan. Esta categoría no fue relevada en el Censo Social de Quilmes.

Educación

Instituciones educativas del Municipio de Quilmes aledañas a Villa Itatí y Azul, que cubren los tres niveles de escolaridad: inicial, primaria y media:

Educación inicial

- Jardín de Infantes N° 966 (ex 982) Bernal
- Jardín de Infantes N° 967 (ex 983) Don Bosco
- Jardín de Infantes N° 968 (ex 984) Don Bosco
- Jardín de Infantes de Azul N° 990 Villa Azul
- Jardín Comunitario "Pampa" Villa Itatí



Escuela de Educación Secundaria N° 61 (ex N°77), Bernal.



Jardín de Infantes N° 966 (ex 982), Bernal.



- Jardín Comunitario "Ponderosa" Villa Itatí
- Jardín Comunitario "Obrador" Villa Itatí – Las Piedritas

Educación Primaria y Secundaria

- Escuela de Enseñanza Primaria N° 31 y Escuela Secundaria N° 84
- Escuela de Enseñanza Primaria N° 42 Don Bosco
- Escuela de Enseñanza Primaria N° 82 Bernal
- Escuela de Educación Secundaria N°1 "Joaquín V. González".
- Escuela de Educación Secundaria N° 61 (ex N°77) Yapeyú 555 Bernal.
- Escuela de Enseñanza Primaria N° 21 y Escuela Secundaria N° 12

Salud

Respecto de los centros públicos de atención de la salud del Municipio de Quilmes en la zona aledaña, se encuentran cinco Centros de Atención Primaria de la Salud (CPAS), un Centro de Resolución Inmediata y un Hospital:

- CAPS Villa Alcira
- CAPS Villa Itatí II
- CAPS Villa Azul
- CAPS El Progreso
- CAPS Elustondo
- C.I.C. Santo Domingo
- Centros de Resolución Inmediata - Centro Asistencial Modelo Don Bosco
- Hospital Centro integral de salud, diagnóstico y rehabilitación Julio Méndez.

POBLACIÓN POR TIPO DE COBERTURA MÉDICA. AÑO 2018								
	POBLACIÓN TOTAL	TIENE					IGNORADO	NO TIENE
		SOLO OBRA SOCIAL	SOLO PAMI	SOLO PREPAGA	SOLO EMERGENCIA	OTROS		
Villa Azul	3.128	865	101	28	9	6	19	2.100
Villa Itatí	15.142	4.485	873	263	47	81	388	9.005
TOTAL	18.270	5.350	974	291	56	87	407	11.105

* NOTA: "OTROS" INCLUYE LA COMBINACIÓN DE DIFERENTES CATEGORÍAS

Fuente DPE 2018. Censo en barrios populares de la Provincia de Buenos Aires

2.2. Información cualitativa

El uso de técnicas cualitativas de investigación social posibilita acceder a información de carácter cualitativo sobre la dinámica de procesos territoriales de los que quizás no se dispone de información estadística suficiente, así como establecer visiones dinámicas y prospectivas sobre dichos procesos. También, permite reconstruir y analizar los discursos con los que los agentes locales interpretan la realidad que viven y comprender los fenómenos territoriales con las claves que utilizan sus conocedores directos, así como contrastar cualitativamente las hipótesis que el equipo de profesionales de la UNLaM, va avanzando a lo largo de la elaboración del diagnóstico territorial. La información cualitativa en este Diagnóstico fue obtenida mediante **la entrevista en profundidad, talleres participativos y la observación.**

A) Entrevistas en profundidad

La entrevista en profundidad es una técnica cualitativa de recogida de información que puede estructurarse más o menos en función de la libertad que el encuestador/profesional quiera dejar a la persona entrevistada. Para este estudio, se optó por una entrevista estructurada con preguntas y su orden predefinido, ya que son precisas e incluso se presentaron ciertas opciones de respuesta codificadas, que posibilitaron conseguir información más concreta. Las preguntas más estructuradas son necesarias y útiles cuando se trata de recoger informaciones concretas que diferentes agentes deben proporcionar y que requieren un formato homogéneo para poder posteriormente compararse y agregarse. Las entrevistas en profundidad fueron preparadas

cuidadosamente, no solo en cuanto al cuestionario base de temas a plantear y su grado de estructuración o apertura (guion de entrevista), sino también en cuanto a la selección de las personas más capaces de proporcionar información significativa. El propio proceso de realización de las entrevistas debe permitir depurar y determinar con cuidado y minuciosidad, el valor, importancia o trascendencia del guion en cuanto a contenidos, tácticas de entrevista y tiempo. La selección de entrevistados se basó en su conocimiento profundo de la realidad territorial, ya que el Diagnóstico se centró en informantes privilegiados, personas que tienen una visión global y dinámica de la realidad territorial conseguida por la experiencia vivida o por su conocimiento y capacidad analítica. Hay que tener en cuenta que la selección debería

17 | cubrir categorías diferentes de informantes que aporten visiones de la realidad desde ámbitos distintos (técnico, político, institucional, productivo, asociativo, etc.). La accesibilidad y facilidad del contacto son importantes, pero no pueden ser el único criterio de selección. Puede establecerse un listado previo de entrevistados que posteriormente se vaya completando a partir de los contactos que los propios informantes privilegiados proporcionan. Los entrevistadores conocían perfectamente el guion de entrevista para poder conducir su realización de forma “natural” y dirigida a obtener la mayor

información posible, sin imponer su criterio sobre el del informante, facilitando la transición entre temas, reconduciendo la entrevista, recapitulando, aclarando... Las entrevistas en profundidad deben grabarse en audio (excepto si el informante no acepta la grabación, en cuyo caso se tomarán notas escritas lo más literales y completas que resulte posible). Posteriormente a la realización y grabación de las entrevistas, éstas se tienen que transcribir literalmente para facilitar su análisis y categorización (siguiendo los temas y subtemas dispuestos en el esquema de la investigación, determinando categorías o

términos que permitan reunir los fragmentos del discurso que hagan referencia a una misma temática).

Se seleccionaron entrevistados que conocieran y participaran de la realidad del territorio. En el caso de los actores institucionales se consideraron referentes/ directivos, que trabajaran en contacto directo con el territorio priorizado.

Se incluyeron también dirigentes sociales de territorios, a quienes se solicitó principalmente información relacionada con el capital social e institucional del territorio. En el cuadro a continuación se detalla esta identificación de actores:



IDENTIFICACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS				
Nº	TIPO DE ACTOR	NIVEL INSTITUCIONAL	NOMBRE	NOMBRE
1	Organizacional	Local	Natalia Balbuena	Centro Educativo Popular Abuela Eduarda
2	Organizacional	Local	Cristina Paez	Centro Educativo Popular Abuela Eduarda
3	Organizacional	Local	María del Rosario Fernández	Merendero Los Andes
4	Organizacional	Local	Itatí Colman	Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos
5	Organizacional	Local	Diego Nicolás Valenzuela	Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos
6	Organizacional	Local	Candela Rodríguez	Centro Cultural Los Chicos de Azul
7	Organizacional	Local	María Coronel	Centro Cultural Los Chicos de Azul
8	Organizacional	Local	Fabiana Romano	Centro Comunitario Caacupé
9	Organizacional	Local	Claudia Patricia Romano	Centro Comunitario Caacupé
10	Organizacional	Local	Kevin Zarza	Parr. de Don Bosco, Manos Art. de Itatí y Jard. de Don Bosco *

* **Manos artesanas de Itatí y Jardineros de Don Bosco**, son dos Emprendimientos Productivos. Cuando se presenten los resultados de estos grupos, se ofrecerá una breve aclaración al respecto.

La aplicación de las entrevistas fue guiada por una pauta, dirigida a desarrollar en profundidad el tema de la gestión organizacional. Se realizaron cara a cara y fueron registradas por el entrevistador.

B) Talleres participativos

No se trata de una entrevista individual en grupo, sino que debe existir interacción entre los miembros, diálogo entre ellos. En la selección de los miembros, debe tenerse en cuenta el conocimiento profundo de la realidad territorial, buscando combinar homogeneidad (que todos se reconozcan implicados en las temáticas tratadas) y heterogeneidad (que muestren cierta diversidad de apreciaciones para suscitar la interacción). Para el Diagnóstico Organizacional Participativo, las pretensiones en cuanto al rango de temas a tratar en el Taller fueron más modestas que en la entrevista individual, ya que el objetivo fue la interacción de los miembros del grupo y ello requirió seleccionar temáticas. Sin embargo, permitió que un colectivo conocedor de los temas planteados, construya un discurso común en el que se confrontan y confluyen las distintas posiciones individuales. El papel del moderador del Taller es complejo. Debe conseguir que el grupo vaya articulando una comunicación orientada a la consecución de consensos (no necesariamente de acuerdos): no debe existir una sucesión de relatos individuales en primera persona de cada miembro del grupo, sino una dinámica de dialogo grupal en la que se busca

construir una voz colectiva acerca de las temáticas planteadas. El grupo desarrolla su propia dinámica.

Durante los talleres participativos, el moderador contó con un guión, que no pudo ser tan amplio como el de las entrevistas en profundidad ni desarrollarse de la misma forma. Se trató de plantear al principio de la reunión los temas de interés y de mantener la atención de los miembros acerca de dichos temas, así como de preocuparse por mantener una interacción comunicativa fluida, no de cubrir todos los ítems del guión forzando su abordaje a través de preguntas explícitas.

De todo lo dicho se deriva que la complejidad del Taller Participativo como método cualitativo de investigación social es mayor que la de la entrevista en profundidad, por lo que debe elegirse de forma bien meditada el uso de una u otra técnica en función del objetivo. Por último, hay que señalar que el informe realizado por el equipo investigador a partir de la información cualitativa, proporcionada por entrevistas en profundidad y por los Talleres Participativos, mostrará el análisis de la información realizada tras la categorización de los discursos.

Dicho análisis se reforzará con fragmentos específicos literales que sean significativos de una determinada categoría del discurso. El análisis cualitativo puede orientar la interpretación de la información obtenida de fuentes cuantitativas, y ayudar a contrastar las hipótesis que el equipo investigador vaya construyendo.

Los talleres participativos desarrollados en cada territorio, cumplieron con dos objetivos principales:

- Presentar el Proyecto, sus alcances, la labor de los Actores de Valor, socializar y motivar a los miembros del territorio con el Proyecto, e intercambiar información entre el equipo profesional de la UNLaM y la comunidad.
- Recopilar información primaria general del territorio, su dinámica territorial, organizacional y social (antecedentes para avanzar en las capacitaciones de los módulos).

Fue a través de los talleres participativos que la Universidad, junto a Conciencia instaló su trabajo en el territorio, comunicando cuál sería su labor, y en qué etapas de la ejecución del Proyecto Valor se relacionaría con las comunidades.

Para el desarrollo de los talleres, la UNLaM se apoyó en una presentación preparada especialmente y en materiales para el desarrollo de las actividades grupales a través de las cuales se obtuvo información del territorio. En el cuadro a continuación, se presenta el programa de estos talleres:



PROGRAMA DEL TALLER DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

PROGRAMA DEL TALLER DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO	
MOMENTO I. SALUDO Y PRESENTACIÓN INICIAL	
ACTIVIDAD	PRODUCTO ESPERADO
<ul style="list-style-type: none"> Saludo y bienvenida a todos los participantes. Presentación del Equipo Valor (Conciencia y UNLaM). Breve descripción del Proyecto y su metodología, con énfasis en las actividades en las que está involucrada la organización y período en los que se desarrollarán. Preguntas de la comunidad al equipo respecto del Proyecto y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistentes conocen al equipo Valor. Asistentes conocen el Proyecto en general y las actividades en que estará involucrada la organización.
MOMENTO II. DINÁMICA “ENRAIZADOS EN NUESTROS TALENTOS”	
ACTIVIDAD	PRODUCTO ESPERADO
<ul style="list-style-type: none"> Introducción y objetivos de la técnica. Entrega de materiales para la construcción individual de un árbol de talentos, acciones y metas (fotocopia y birome, lápices y fibras de colores). Cada individuo trabajará en su propio árbol reconstruyendo su historia personal y pensando con qué puede contribuir a un proyecto en particular. Se trata de una dinámica de talentos, fortalezas y actitudes personales, rutinas o acciones propias y como integrantes necesarios para la organización. (FO- Individual) Luego se propondrá trabajar en la confección grupal del árbol de la organización, a través de una dinámica de Fortalezas, Destrezas y habilidades como integrantes de la organización, acciones conjuntas y planificación, visibilidad de sus proyectos conjuntos y primeros pasos hacia la ejecución de los mismos. (FO-grupal) Cada miembro de la organización deberá acordar de forma conjunta cuáles son los talentos, habilidades, aprendizajes y características del equipo de trabajo. Además, deberán reconocer fracasos o errores en la gestión, emociones, direccionamiento y gestión de proyectos. Para realizar la actividad, el grupo será apoyado por un integrante del equipo de la UNLaM. Comentarios y conclusiones de la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistentes conocen al equipo Valor. Participantes conocen e implementan metodología de trabajo individual. Participantes conocen e implementan metodología de trabajo grupal. Árboles individuales de los miembros de la organización y árbol de la organización. A través de la observación del grupo, el equipo de la UNLaM obtiene información relevante acerca de la forma en que gestiona la organización.
MOMENTO III. DINÁMICA “RECONOCIENDO NUESTROS VÍNCULOS EN EL BARRIO”	
ACTIVIDAD	PRODUCTO ESPERADO
<p>Introducción y objetivos de la técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega de materiales para la construcción de un listado de actores con los que han tenido vínculos, quisieran tener vínculos, se han vinculado con la organización o con el barrio (fotocopia y birome, lápices y fibras de colores). Cada miembro de la organización deberá acordar de forma grupal no solo un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino reflexionar sobre sus acciones y los objetivos de su participación. En tal sentido, es importante destacar que en el mapeo de actores hay que identificar roles y poderes de los actores sociales más relevantes. Para realizar la actividad, el grupo será apoyado por un integrante del equipo de la UNLaM. Comentarios y conclusiones de la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Participantes conocen e implementan metodología de trabajo grupal. Listado de actores con los que se vinculan. Gráfico de inercias para interpretar roles y poderes de los actores más relevantes. Sociograma.

Se ejecutaron en total 5 talleres participativos. Su realización fue acordada con cada organización,

a través de Conciencia, y se distribuyeron de la siguiente forma:

DESCRIPCIÓN DE TALLERES PARTICIPATIVOS				
Nº	ORGANIZACIÓN	ACTORES CONVOCADOS	FECHA	LUGAR DE REALIZACIÓN
1	Centro Educativo Popular Abuela Eduarda	Referentes y miembros del equipo de trabajo	18/02/2020	Centro de Formación Profesional Don Bosco (Formosa 159)
2	Centro Cultural Los Chicos de Azul		20/02/2020	
3	Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos		28/02/2020	
4	Merendero Los Andes		05/03/2020	
5	Centro Comunitario Caacupé		10/03/2020	Neuquén 480 - Villa Azul

Fuente elaboración propia UNLaM

La convocatoria a los talleres estuvo a cargo de Conciencia, y dirigida a representantes y equipos de trabajo de las organizaciones sociales elegidas. La asistencia a los talleres se presenta en el cuadro a continuación:

ASISTENTES A LOS TALLERES PARTICIPATIVOS				
Nº	ORGANIZACIÓN	ASISTENTES		
		MUJERES	VARONES	TOTAL
1	Centro Educativo Popular Abuela Eduarda	3	1	4
2	Centro Cultural Los Chicos de Azul	3	1	4
3	Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos	16	2	18
4	Merendero Los Andes	16	-	16
5	Centro Comunitario Caacupé	8	1	9

Fuente elaboración propia a partir de listado de asistencia a taller



La información recabada en los talleres, al triangularse con la información de las entrevistas y los resultados arrojados por la encuesta, fue un insumo central para el presente informe de Diagnóstico.

C) Cuestionarios

Complementariamente a las dos fuentes de información cualitativa que acabamos de presentar, el recurso de cuestionarios dirigidos a categorías específicas de informantes territoriales constituye una fuente adicional de recogida de información. Para el Diagnóstico Organizacional Participativo, lo que parece razonable es tratar de recabar información de un número amplio de informantes sobre algunas de las categorías que se han abordado en las entrevistas en profundidad o talleres participativos. Se aplicó un cuestionario con respuestas en su mayor parte cerradas, que permitió su análisis cuantitativo y recopiló esta información valiosa sobre aspectos fundamentales de la dinámica territorial.

Encuesta a familias

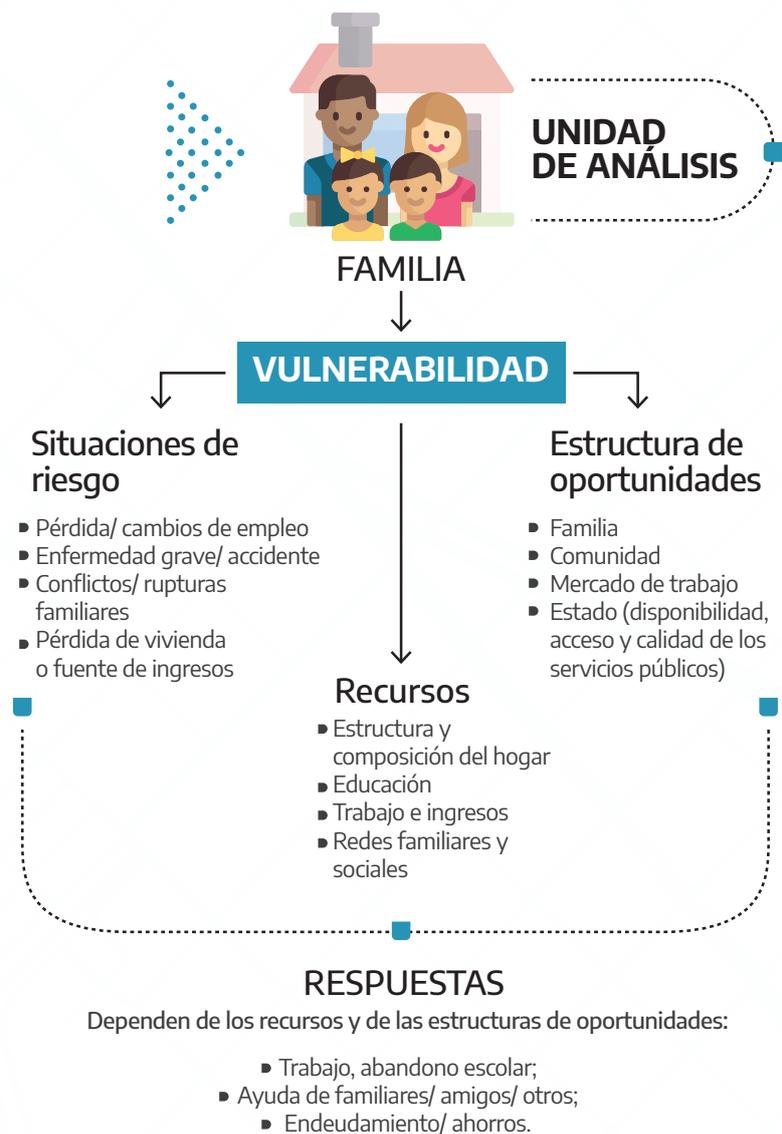
La aplicación de la encuesta a familias, buscó conocer las características sociales y económicas de los destinatarios de las organizaciones estudiadas y su vínculo con ellas. El objetivo de la aplicación de esta herramienta fue obtener información pertinente, en forma rápida, trabajando con miembros de familias destinatarias. En cuanto a sus momentos, implicó una presentación en la que se explicó con claridad, el

objetivo de la entrevista. Hay que explicar por qué se realiza el diálogo, por qué se seleccionó los participantes, cuál es la institución responsable, cómo se utilizará la información y que acciones se pueden esperar.

Las encuestas a las familias destinatarias permitieron recolectar información acerca de las condiciones en las que se encuentran los hogares en factores claves como los datos sociodemográficos, la escolaridad, trabajo, roles en el hogar, redes familiares y sociales, acceso a

servicios públicos, etc.

Se realizaron preguntas sencillas que puedan ser comprendidas por todas las personas que participen en el diagnóstico ya que las palabras sencillas pueden ayudar a entender y contestar de manera más fácil. Asimismo, se buscó conseguir que las personas se sintieran seguras al contestar la encuesta. Por lo que el equipo de la UNLaM se presentó y comentó el objetivo de la indagación. Además, un factor importante fue el hecho de aplicar una encuesta anónima.



El cuestionario incluyó los siguientes módulos:

- Panel de información de los miembros del hogar
- Características de la vivienda
- Agua y saneamiento
- Aspectos educativos
- Actividades económicas o trabajo
- Cobertura de salud y transferencias monetarias
- Organizaciones territoriales y participación.

D) Observación directa

“Si quieres entender a una persona, no escuches sus palabras, observa su comportamiento”
Albert Einstein

La observación directa es una técnica de investigación/ diagnóstico cualitativa que permite obtener información de fuentes primarias, directamente de la realidad. La información puede utilizarse posteriormente como complemento para otras técnicas de visualización o análisis de la información. La observación directa puede llevarse a cabo a través de cámaras fotográficas, videos, diarios de campo, registros descriptivos. Este es un método que permite identificar nuevos temas para investigar, levantar información cualitativa, y controlar y corregir datos que han sido levantados a través de otras técnicas. Por lo que, para el uso de esta técnica, se definieron con anterioridad criterios sobre qué observar. Este modelo de análisis estructural se focalizó en:

- El comportamiento, si es “normalizado” por la organización o es producto de los lazos de socialización de cada uno de los miembros que se autodefinen por el contacto y asimetría entre sus miembros.
- Las relaciones entre sus miembros en virtud de “clasificaciones” jerárquicas y el vínculo “estratégico” entre ellos.
- Los patrones relacionados a las “maneras/estilos” de cada miembro.

La observación buscó visibilizar la red de lazos que vinculan a los miembros de las organizaciones entre sí y a estos con sus destinatarios. El análisis está puesto en las relaciones sociales concretas y NO en las prescripciones culturales que se les imponen a estas organizaciones como “proveedoras de soluciones” comunitarias desinteresadas por cualquier otra misión y objetivo distinto a las del bien común. Esto es, visibilizar la distancia que exista en cada organización entre los lazos de “prescripción normativa” (los que DEBEN SER) versus los “patrones conductuales de intercambio vincular” (los que SON).



3. Tratamiento de la información

Una vez realizada la recogida de información, la fase posterior consistió en su tratamiento y gestión, lo que comprende el conjunto de procesos de administración, organización e interpretación de los datos. Para ello, se ha efectuado una selección, categorización, comparación y validación de

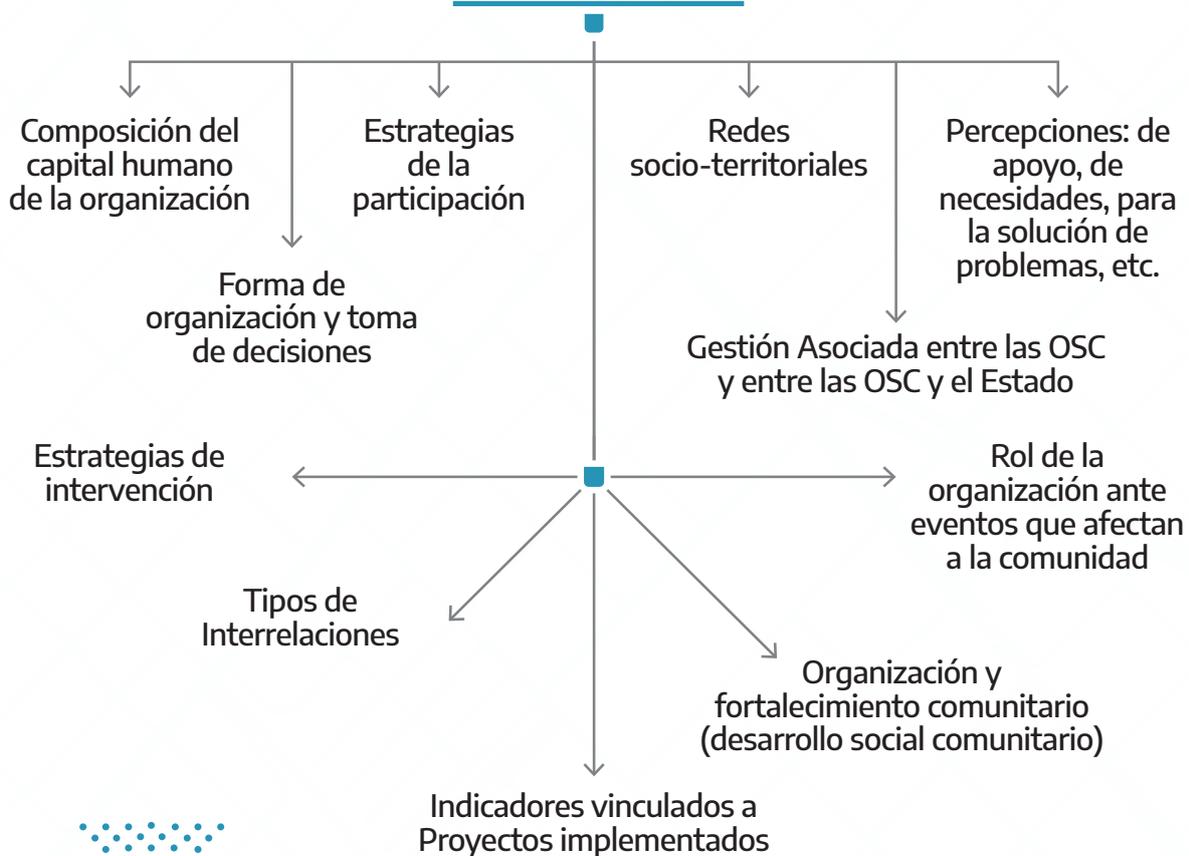
la información extraída, lo que permitió un adecuado análisis y diagnóstico de la realidad social del ámbito territorial objeto de estudio.

Por ello, se ha realizado una selección de variables e indicadores comunes con perspectiva territorial, con

el propósito de elaborar una medición cuantitativa y cualitativa de las características de los distintos ámbitos organizacionales. Se procedió a la clasificación y categorización de estas variables en una base de datos, y se elaboraron diversas figuras y mapas fundamentales para el análisis del territorio.

Indicadores para Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP)

Para el DOP se recolectó información sobre los siguientes ejes principales:



De dichos ejes se derivaron los indicadores que se listan

a continuación y a partir de los cuales se construyeron los

instrumentos de recolección de datos:

Diagnósticos y planificación	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos claros y concretos (evaluables). Diagnósticos actualizados. Diagnósticos contruidos de manera participada. Planificación anual escrita. 	Eficiencia (Para el logro de los objetivos...)	<ul style="list-style-type: none"> Uso del tiempo. Uso de las instalaciones de la organización. Participación de voluntarios. Recursos financieros.
Rendición de cuentas (Información compartida con los miembros de la organización)	<ul style="list-style-type: none"> Sobre las acciones realizadas. Sobre los recursos económicos utilizados (¿cuáles?, ¿cuántos? ¿cómo?). 	Participación	<ul style="list-style-type: none"> Decisión libre y voluntaria. En la toma de decisiones. Planificación conjunta de todas las acciones. De los destinatarios de las actividades. Realización frecuente de reuniones de trabajo.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> Solidaridad, cooperación y responsabilidad compartida. 	Evaluación de impactos	<ul style="list-style-type: none"> Logro de los objetivos. Resultados no previstos. Mejora del clima de convivencia en el territorio. Mejora de las capacidades de la organización (proyecto, participación, autofinanciación...). Mejora de la calidad democrática (información, transparencia, renovación de liderazgos, buena representación).
Evaluación de aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> Espacios/momentos para trabajar los resultados de la evaluación. Cambios en las estrategias de trabajo relacional con la población. 	Sentido de pertenencia y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Presencia activa en la organización de los miembros de equipo de trabajo. Manifestaciones de compromiso en la organización. Personas que valoran positivamente el ambiente de trabajo. Actividades programadas para mejorar los procesos de la organización. Sistema de valores bien definido. Manifestaciones de satisfacción de los miembros del equipo. Espacios que propicien el intercambio entre los miembros de la organización.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Abandono de los puestos de trabajo. Participación en los eventos. Estrategias que incentiven la participación. 	Satisfacción personal	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción con el trabajo realizado. Reconocimiento al trabajo realizado. Satisfacción con el clima de trabajo dentro de la organización.
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> Ideas sugeridas por el equipo de trabajo. Participación en proyectos clave para la organización. Sugerencias sobre nuevos servicios, actividades o procesos. 	Competencias y conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de conocimientos de los miembros del equipo de trabajo. Habilidad en el uso y manejo de la información. Cursos de capacitación para el personal de la organización. Habilidades para el desarrollo de las actividades diarias de la organización. Vacíos de conocimiento (tareas que nadie sabe hacer). Interés por recibir formación.



Filosofía organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios dedicados a la difusión de los valores de la organización. • Código de conducta en la organización. • Valores compartidos. 	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia en la realización de tareas de la organización. • Personal que domina los objetivos clave de la organización.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias transmitidas al equipo de trabajo. • Funciones que desempeña el líder dentro de la organización. • Compromiso del líder con la organización. • Generación e impulso de grupos de trabajo en la organización. 	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo en equipo • Trabajos realizados en equipo.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de comunicación. • Implementación de estrategias de comunicación • Información compartida. 	Ambiente social	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de la misión y objetivos de la organización. • Conocimiento del entorno (familias, barrios, instituciones).
Relaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones o contactos estratégicos de otras instituciones que representen apoyos para la organización. • Lazos de confianza y solidaridad. • Tipos de relaciones existentes. • Acuerdos de colaboración con otras organizaciones. • Relaciones formales de apoyo con instancias gubernamentales. • Participación en redes. • Convenios con empresas. 	Sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Área de desarrollo/captación de recursos para la organización. • Persona dedicada a la captación/ de recursos. • Metas anuales para la captación de recursos. • Actividades y recursos específicos para lograr metas en captación de recursos y fondos. • Relación con donantes. • Proyectos productivos que generen recursos propios a favor de los destinatarios/beneficiarios.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama. • Definición de Comisión Directiva. • Definición de persona responsable general de la organización. • Identificación de diferentes áreas de mando, administración y operación. • Funciones escritas que se deben realizar por áreas o puestos. 	Reconocimiento de actores	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos de gobierno. • Comunidades y organizaciones sociales. • Centros educativos. • Bancos y finanzas. • Centros religiosos. • Empresa privada. • Medios de comunicación. • Partidos políticos. • Personas individuales de relevancia estratégica.

//// Perfil de Gestión de las organizaciones

Las organizaciones sociales representan un conjunto importante de factores internos y externos determinados por sus miembros que influyen en las distintas acciones comunitarias, así como en el acceso a los activos y en la vulnerabilidad ante las rupturas.

En concreto, se evaluó el perfil de gestión de las organizaciones, estudiando sus orígenes y su desarrollo (contexto histórico y de la comunidad, la longevidad y sostenibilidad), las razones de la gente para unirse, el grado de inclusión de la organización, la capacidad institucional (calidad de liderazgo, participación, cultura organizacional, capacidad de organización) y los vínculos institucionales o interacciones. Según De Asís (2003), hablar de la gestión es hacer referencia a las acciones ligadas a administrar, coordinar, dirigir una organización, lo cual exige emplear debidamente - optimizar- los recursos disponibles para garantizar el logro social que la OSC se haya propuesto. Además, hablar de gestión implica una acción ligada a un grupo de personas (que forman parte de una organización) a las que les une un objetivo común. Por ello, y como punto de partida, es interesante recoger que la gestión no es una acción vinculada a la dirección o líder, como comúnmente se piensa, sino que hablar de gestión implica hacer

referencia a la participación, al trabajo en equipo, a personas con adhesión a objetivos, motivación, capacidades, y, sobre todo, que implica un buen aprovechamiento de todos los recursos, incluidos los humanos. Todo ello para mejorar el funcionamiento de la propia organización y sus resultados, pero también para una mayor satisfacción y enriquecimiento personal de las que la forman. Inspirados en la misión del Programa Valor, este diagnóstico se propuso detectar en qué condiciones están y qué necesidades primordiales manifiestan las OSC elegidas para poder contribuir a su profesionalización y sustentabilidad mediante el diseño de un programa de profesionalización de su gestión.

El instrumento se diseñó a partir de seis áreas fundamentales para el análisis del nivel de desarrollo de las OSC, éstas son: Planificación institucional, Administración, Cultural organizacional, Capacidades y aprendizajes, Metodología Social y Sustentabilidad.

Resultados

El instrumento de Diagnóstico Institucional utilizado para medir las capacidades organizacionales de las OSC de Villa Itatí y Villa Azul se aplicó a un total de 6 organizaciones.

A continuación, se da cuenta de los resultados, detallando los valores obtenidos en cada uno de los aspectos con su respectivo análisis.



Primer Encuentro Valor,
13 de marzo de 2020.

VARIABLE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL		
INDICADORES	ÍTEMS	SITUACIÓN ACTUAL
Plan estratégico	Existencia de objetivos claros y concretos (evaluables)	El 83% de las organizaciones analizadas no posee objetivos evaluables.
	Existencia de diagnósticos actualizados y/o participativos	Ninguna organización analizada produce datos de las poblaciones destinatarias a través de diagnósticos.
	Existencia de una planificación anual escrita	Si bien aseguran planificar sus acciones, ninguna organización posee una planificación anual escrita.
	Existencia de métodos de evaluación de los objetivos	Ninguna organización analizada evalúa sus objetivos formalmente.
Estructura	Definición de Organigrama con estructura real de la organización	Ninguna organización posee un Organigrama escrito: las actividades son asignadas informalmente.
	Definición de Comisión Directiva	Si bien el 67% posee Personería Jurídica lo que implica la definición de una Comisión Directiva, la misma no participa activamente en las actividades de las organizaciones.
	Definición de persona responsable general de la organización	El 100% de las organizaciones tiene un referente que actúa como responsable general y es, a su vez, "líder y/o fundador" de la organización.
	Identificación de diferentes áreas de mando, administración y operación	En todas las organizaciones se pueden identificar diferentes áreas pero las mismas son determinadas informalmente.
	Funciones escritas que se deben realizar por áreas o puestos	Solo el 33% define las áreas o puestos por escrito.
Gestión de proyectos	Cantidad de proyectos realizados en los últimos cinco años	Si bien las organizaciones no ofrecieron información sobre el tema, señalaron que alguna vez realizaron algún proyecto puntual.
	Cantidad de proyectos en ejecución	No se enuncia.
	Fuentes de financiamiento	Ninguna organización declara tener establecidas fuentes fijas de financiamiento. Sin embargo, algunas OSC, tienen benefactores intermitentes.
	Área temática de interés en los proyectos	Las áreas de interés se vinculan generalmente con los Ejes de trabajo de cada organización, sin embargo el 83% plantea interés por emprender proyectos de mejoras edilicias.
	Cantidad de capacitaciones / asesoramiento técnico recibidas para gestión de proyectos	El 100% de las organizaciones recibió alguna capacitación para la gestión de proyectos.
	Nivel de los resultados obtenidos en la ejecución de el / los proyectos ejecutados	Ninguna organización analizada ha evaluado los resultados obtenidos en la ejecución de un proyecto.
	Existencia de Sistema de evaluación y monitoreo	Ninguna organización posee un sistema de evaluación y monitoreo.
	Nivel de impacto generado en la comunidad con la ejecución de proyecto/s anterior/es	Las organizaciones analizadas no han implementado programas formalmente por lo que no han podido medir el impacto generado en la comunidad.



La variable **Planificación institucional** sirvió para el análisis de aspectos vinculados con la toma de decisiones, formulación de objetivos, clarificación de los fines, evaluación de resultados, etc. En cuanto al Plan estratégico, los objetivos de las organizaciones analizadas son “personales”, vinculados a lo que cada miembro siente respecto de lo que es necesario en cada comunidad. Necesidad que identifican como AYUDA desde la constitución emocional de su propia matriz de elaboración del conflicto social de las emergencias de su comunidad. Si bien cada organización es concebida como un conjunto ordenado de individuos que comparten ideas o visiones respecto al tema que los agrupa y cuya meta es lograr un objetivo en común, no siempre sus miembros conocen y pueden manifestar con claridad cuáles son los objetivos organizacionales. Por otra parte, no hay objetivos que excedan el vínculo protector que aglutina la voluntad de estar juntos. Por lo que no hay proyección concreta de Planes de acción que reflejen una distribución de tareas y agenda que permita monitorear el logro de los objetivos de la organización. Si bien en su mayoría cuentan con una misión definida, no han proyectado cómo desean su posición a futuro y solo han delineado algunos objetivos institucionales. Carecen de una VISIÓN, un marco, orientación o guía hacia el desarrollo del proyecto institucional. Lo que muestra escasa de capacidad

para realizar planes estratégicos con el consenso de más de una persona; en ocasiones tienen problemas para aplicar aquello que tienen planificado y poseen pocas herramientas para evaluar el resultado de sus planes. Si bien tienen una estructura interior que determina las formas de jerarquía que regirán sus relaciones internas, así como la repartición de las labores mancomunadas en distintas áreas, su definición es informal.

En el caso de las organizaciones analizadas, el contexto donde el liderazgo surge y se desenvuelve es la propia OSC. Su marco está constituido por una determinada estructura de toma de decisiones, objetivos y metas que el líder, en algunas oportunidades, comparte y contribuye a definir, normas y reglas formales relacionadas con la toma de decisiones.

En la medida en que sus conductores de cada organización social se especializan en una función determinada y necesaria para avanzar hacia la meta del grupo, el responsable rara vez consigue abandonar algunas funciones y relegarlas a otros integrantes del sistema, generando así una relación de interdependencia o de necesidad. Lo que demuestra la falta de un plan de profesionalización o especialidad en algunas áreas vinculadas al proyecto institucional.

Asimismo, la estructura base de la organización se sostiene desde la interpretación, valoración y destino que elabore y defina su referente principal. No existe un circuito de construcción, consolidación o modificación de la estructura, producto de la

participación colectiva de sus miembros.

La gestión de proyectos constituye un proceso complejo que implica adecuarse continuamente a una realidad cambiante, interactuar con otras personas y agentes sociales e innovar, identificando nuevas formas de hacer las cosas, con objeto de dar respuestas alternativas a las necesidades y problemas sociales que van surgiendo.

Todas las organizaciones analizadas, señalaron haber recibido alguna capacitación sobre la gestión de proyectos, aunque mayoritariamente informan que no han gestionado ninguno. Por otra parte, solo se desarrollan en el escenario individual del Referente. sujetos a sus necesidades, y ambiciones personales, sin vinculación en ocasiones a la visión global de la organización. Por ejemplo, la referente de una organización “tiene en su cabeza”, piensa, desea e imagina un proyecto de albergue para mujeres que sufren violencia de género. Esto implica que, en caso de obtener recursos financieros para iniciar la obra, no se derive naturalmente la gestión de procesos (táctica) que defina roles, tareas y funciones y que se ordene una secuencia de acciones pormenorizadas de los miembros de la organización entorno a ese proyecto.

Por lo dicho, tampoco se contempla la gestión de personas (técnica) que posibilite capacitaciones en habilidades y competencias de los integrantes de la OSC que deben llevar a cabo sus roles de manera eficiente y progresiva.

VARIABLE ADMINISTRACIÓN		
INDICADORES	ÍTEMS	SITUACIÓN ACTUAL
Recursos Humanos	Cantidad de miembros de los equipos según género	En el 83% de las organizaciones, los equipos están conformados por mujeres.
	Cantidad de voluntarios participantes en la organización	El 50% posee personal rentado, el resto está conformado por voluntarios.
	Cantidad de profesionales en la organización	El total de las organizaciones relevadas, carece de perfiles profesionales propios.
	Cantidad de colaboradores externos	El 67% de las organizaciones cuenta con colaboradores externos.
	Cantidad de colaboradores externos con perfil y tareas definidas	Sólo el 17% de los colaboradores externos tienen perfiles y tareas específicas.
	Cantidad de personas con funciones rentadas	El 50% posee personal con funciones rentadas.
	Reconocimiento de líderes en la organización	Todas las organizaciones reconocen a sus líderes y los liderazgos son claramente personalistas.
	Perspectiva de género en la estructura organizacional	No se enuncia.
Recursos Financieros	Presupuesto anual	Sólo los Emprendimientos productivos de Jardineros y Herreros poseen presupuesto anual.
	Uso de apoyos o recursos invertidos en la organización	Sólo los Emprendimientos productivos de Jardineros y Herreros hacen uso de recursos invertidos.
	Evidencia de Transparencia financiera y operativa	Sólo los Emprendimientos productivos de Jardineros y Herreros poseen mecanismos de rendición de cuentas periódicos.
Marco Jurídico	Acta Constitutiva con objetivo social real, estatutos e identidad jurídica	El 67% de las organizaciones posee Personería Jurídica. En ningún caso se accedió a los documentos pertinentes que permitieran evaluar estos ítems.
	Realización de Asamblea anual	La totalidad de los responsables generales indican que la organización no realiza Asamblea anual.
	Atribución adecuada de atributos y facultades del Representante legal	En la mayoría de las organizaciones analizadas, sólo la/el responsable general de la organización participa de la Comisión Directiva de la Asociación Civil.
	Cumplimiento de las disposiciones generales del marco jurídico regulatorio (las obligaciones de Ley)	El 67% de las organizaciones posee Personería Jurídica. En ningún caso se accedió a los documentos pertinentes que permitieran evaluar estos ítems.
Fiscal y contable	Datos de contabilidad e información financiera oportuna	Ninguna de las organizaciones ofrece datos de contabilidad e información financiera oportuna.
	Auditoría interna anual para donatarias	Ninguna de las organizaciones realiza Auditoría interna anual para donatarias.
	Cumplimiento de las disposiciones generales del marco contable	Desconocen las normativas vigentes al respecto.



En relaciones a los Recursos Humanos, en el 83% de las organizaciones analizadas, la presencia de mujeres en los equipos de trabajo es mayoritaria. La transversalización del género en las organizaciones implica hablar de planificación y formación, procesos que no se decretan, se construyen. Por ello, en las prácticas cotidianas de estas organizaciones las mujeres cumplen un rol protagónico, se trata de mujeres empoderadas en los espacios organizacionales que han desarrollado toda una serie de competencias dentro de un proceso permanente de ejercicio de la ciudadanía. De hecho, las referentes principales de 5 de las 6 organizaciones estudiadas son mujeres. Estas mujeres no solo poseen capacidades como madres de sus propias familias, sino que además promueven su configuración como líderes comunitarias, como agentes sociales de transformación y fortalecimiento comunitario. En cuanto a la presencia de voluntarios en la organización, ninguna presenta un programa específico para sumar a esta categoría de colaboradores, pero en el presente diagnóstico se identifican como tales a aquellos colaboradores que no reciben salario a cambio de su trabajo: se trata del 50% de los miembros del equipo de trabajo. En solo una organización se desempeñan colaboradores externos profesionales que trabajan con consumo problemático, por lo que 83%

de las OSC diagnosticadas demanda apoyo para satisfacer sus necesidades operativas por insuficiencia de empleados o voluntarios.

En cuanto a las cuestiones de liderazgo, los líderes de las organizaciones estudiadas son reconocidos por los equipos como personas que se interesan por los colaboradores y los inspiran, los estimulan y los comprometen emocionalmente con las tareas.

La mayoría de los líderes estudiados consideran necesario aliviar los problemas sociales y asumen las consecuencias que se derivan de la propia operación de sus organizaciones por lo que los líderes estudiados generalmente se ven obligados a contemplar y armonizar objetivos múltiples.

Respecto de los Recursos financieros, cuando un emprendedor decide crear una empresa uno de los primeros retos a los que se enfrenta es el de gestionar los recursos de los que dispone de una manera eficiente, por lo que el Emprendimiento Productivo de Herrería y Jardinería posee un Presupuesto anual, hace uso de apoyos o recursos invertidos en la organización y manifiesta tener mecanismos de transparencia financiera y operativa.

El resto de las organizaciones analizadas evidencian una inadecuada gestión financiera. Una buena gestión financiera debe ayudar a que los propósitos de las mismas se sigan alcanzado en el futuro. Los objetivos de esa gestión estarán condicionados por sus fines corporativos; la dependencia y subordinación de su financiación; la necesidad

de rigor de la gestión de los recursos públicos y privados; y la supervivencia de la entidad y de los proyectos sociales que desarrolle.

En relación a a los aspectos legales, las organizaciones analizadas gestionaron su Personería Jurídica ya que manifiestan que una Asociación Civil es un grupo de individuos que se une con la intención de desarrollar actividades que tiendan al bien común pero que, con ese objetivo a la vista, necesitan llevar adelante un proceso necesario para darle formalidad a aquella, es decir, dotarla de una personería reconocida por los organismos que correspondan; incorporarla en la economía formal a través de una correcta tributación; y proveerla de un conjunto de herramientas contables suficiente que permita obtener la información económico – financiera adecuada que todo interesado pueda evaluar a los fines de analizar la gestión de la entidad.

Pese a que el 67% de las organizaciones poseen su reconocimiento legal, manifestaron no dar cumplimiento a los requisitos legales que ello implica.

De lo dicho se deriva que las OSC analizadas son poco sensibles en mayor o menor medida al cumplimiento de los temas legales como la designación de un representante legal, contar con un Acta Constitutiva, cumplir con las disposiciones del marco legal y realizar asambleas anuales.

Sobre los aspectos fiscales y contables, ni siquiera los

emprendimientos productivos analizados dan cuenta de cumplimiento de normativas

fiscales. Ninguna de las organizaciones ofrece datos de contabilidad e información

financiera oportuna y tampoco realiza Auditoría interna anual para donatarias

VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL		
INDICADORES	ÍTEMS	SITUACIÓN ACTUAL
Ambiente social	Cantidad de personas que conocen la misión y los objetivos de la organización	Solo en una organización de las 6 analizadas, sus miembros conocen y pueden enunciar con claridad su misión y objetivos. El resto los delimita con vaguedad.
	Cantidad de personas que participan en el proceso de planificación estratégica	Como ya fuera dicho las OSC diagnosticas no planifican estratégicamente, solo lo hace 1 y en su proceso solo participa "la mesa chica".
	Tipos de relaciones entre los miembros de la organización	La relación entre los miembros en la totalidad de las organizaciones es muy buena, se trabaja en un clima de cordialidad y colaboración.
	Difusión de la misión y objetivos de la organización en la comunidad	Salvo en los emprendimientos productivos no se difunde la misión y objetivos de las organizaciones en la comunidad.
	Conocimiento del entorno (familias, barrios, instituciones)	El 100% de las organizaciones conocen el entorno.
Identidad Cultural	Patrones culturales transmitidos por la organización	En la totalidad de las organizaciones existen patrones culturales transmitidos.
	Cantidad de códigos de conducta organizativa	Ninguna organización posee códigos de conducta.
	Periodicidad en la actualización de códigos de conducta	No existen por lo tanto no se actualizan.
	Actitudes hacia el trabajo	En la totalidad de las organizaciones se percibe un fuerte compromiso con la realización de las tareas diarias.
Filosofía organizacional	Tiempo dedicado a la difusión de la cultura corporativa	Las organizaciones analizadas no dedican tiempo a esta cuestión.
	Cantidad de valores culturales explicitados por la organización	La totalidad de las organizaciones manifiestan explicitar valores durante la ejecución de las acciones comunitarias.
	Cantidad de espacios organizacionales dedicados a la difusión de la cultura y sus valores	Ninguna organización destina espacios de difusión específicos.
	Estrategias de difusión y promoción de la cultura organizacional	En ninguna organización se reconocieron estrategias puntuales para tal fin.
Relaciones sociales	Lazos de confianza y solidaridad existente entre los grupos de trabajo	En todas las organizaciones diagnosticadas se producen lazos de confianza y solidaridad.
	Tipo de relaciones existentes	El 100% de las organizaciones presentan relaciones de interdependencia.

INDICADORES	ÍTEMES	SITUACIÓN ACTUAL
Sentido de pertenencia y compromiso	Cantidad de miembros de equipo que participan en la Comisión Directiva (CD)	No se ha podido medir ya que no se accedió a los estatutos o libros de las Asociaciones Civiles.
	Cantidad de personas que valoran positivamente el ambiente de trabajo	El 100% de las organizaciones valoran positivamente el ambiente del trabajo.
	Cantidad de personas que piensan que en la organización existe un sistema de valores bien definido	Las organizaciones constituyen un modo de vida del grupo y los miembros que la integran.
	Manifestaciones de compromiso con la organización	En la totalidad se manifiesta compromiso con la organización.
	Manifestaciones de participación en las actividades estratégicas de la organización	No hay participación en actividades estratégicas ya que no hay planificación estratégica que las definan.
	Manifestaciones de satisfacción sobre la tarea realizada	Las organizaciones en su totalidad señalan estar satisfechas con la tarea realiza.
	Cantidad de actividades programadas para mejorar los procesos de la organización	El 83% de las organizaciones programan actividades para la mejora de los procesos.
	Presencia activa de los miembros del equipo en la organización	En la totalidad de las organizaciones, los miembros de los equipos participan activamente.
	Espacios que propicien el intercambio entre los miembros de la organización	En ninguna de las organizaciones se generan espacios formales para propiciar el intercambio.
Sistema de valores bien definido	No son definidos formalmente.	
Creatividad	Cantidad de ideas sugeridas por los miembros de la organización	No hay registro en ninguna de las organizaciones de recepción de ideas sugeridas por los miembros.
	Cantidad de personas implicadas en tareas de mejora	No hay registro en ninguna de las organizaciones del registro de tareas de mejora.
	Niveles de participación en proyectos claves o estratégicos	La totalidad de las organizaciones no planifica proyectos estratégicos.
	Cantidad de espacios para la promoción de la creatividad o la generación de nuevas ideas	En ninguna organización se registraron espacios concebidos con esta finalidad.
	Cantidad de sugerencias sobre nuevos servicios, procesos o aplicaciones	Ninguna de las organizaciones diagnosticadas generan espacios de sugerencias sobre innovaciones.



La **cultura organizacional** es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros. Consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. Solo en una organización de las 6 analizadas, sus miembros conocen y pueden enunciar con claridad su misión y objetivos. El resto los delimita con vaguedad ya que no se dan procesos de comunicación de los mismos. Se deriva entonces que en estas organizaciones la cultura es entendida o imitada a partir de lo observado y aprendido en las acciones cotidianas. Es manifestada en sus creencias y en sus símbolos, no hay una construcción de identidad futura entendida como cultura. En cuanto al conocimiento del entorno, la organización social es un sistema inserto en otro más amplio, que es la sociedad con la cual interactúa. Como ambas se influyen mutuamente, es indispensable que la organización posea un amplio conocimiento del espacio en el que se inserta y de las características de sus destinatarios y esto ocurre en la totalidad de las organizaciones estudiadas. Las asociaciones dependen del entorno porque de ahí provienen los recursos que emplean y ahí

impactan sus actividades. Desde la perspectiva de los sistemas abiertos y la experiencia práctica, ninguna asociación puede aislarse de su entorno hasta el grado de que no lo requiera como fuente (inputs) o destino (outputs) de sus actividades. Esto es conocido por la totalidad de las organizaciones estudiadas. Sin embargo, algunos diseños organizativos resultan más adecuados que otros para operar en determinados entornos. En relación con la Identidad Cultural, en todas las organizaciones hay una identidad que existe más allá de que sea comprendida.

La Cultura Organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de una organización y da pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ellas. En las organizaciones estudiadas, estos marcos que guían la conducta no existen bajo la forma de códigos escritos. Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.). La totalidad de las organizaciones estudiadas reconoce la existencia de valores definidos ya que los compartidos en el seno de una institución constituyen una forma de actuación y de compartir,



donde los individuos les aportan a los procesos cotidianos valores mediante el compromiso y la ejecución de proyectos. Por otra parte, no existe en ninguna de las organizaciones un espacio formal de intercambio, espacio para generar debate, construcción de ideas, y desarrollo de estrategias propias que orienten a la OSC. De existir, este intercambio brindará la oportunidad a los miembros de las organizaciones de compartir las diferentes experiencias, lecciones aprendidas y limitantes que han venido enfrentando en cada OSC durante sus actividades cotidianas.

Sobre la filosofía organizacional, ésta ayuda al desarrollo de la organización y la visión de cada uno de sus miembros y esto va de la mano con la planeación ya que permite la elaboración de una visión compartida, capaz de abarcar proyectos personales e individuales, razón por la cual aquellos aspectos relacionados con esta filosofía son evaluados como debilidades sobre las que se deberá trabajar.

Respecto del tipo de relación entre sus miembros, la organización está constituida por un grupo de individuos que unen actuaciones para alcanzar determinados propósitos. Lo que caracteriza a las organizaciones sociales es que, para alcanzar sus objetivos, cada uno de sus integrantes debe desempeñar una función o cumplir un papel particular que, de alguna manera, es diferente de los demás y que los roles del resto de sus integrantes demandan, con el fin de llevar a cabo las funciones propias.



La totalidad de las organizaciones diagnosticadas se constituyen en una red de relaciones de interdependencia entre sus componentes que cumplen funciones diferentes, lo que se denomina Patrón Sinérgico. El sentido de pertenencia sugiere que todo cuanto existe en la organización les pertenece a todos y esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la organización como suya procurarán lo mejor para ella. Este sentido fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir: todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos socorrernos mutuamente. Pero no debemos dejar de señalar que no existe límite entre el recurso propio y el recurso de la organización, donde resulta permeable o vulnerable la propiedad de la OSC. Asimismo, todas las organizaciones señalan manifestaciones de compromiso de sus equipos y un claro sentido de implicación personal expresado en compromisos afectivos (deseo de seguir perteneciendo a la organización, vinculación afectiva con la organización), compromisos normativos (referido al sentido de obligación hacia la organización) y compromisos de continuación (continúan en la organización porque necesitan hacerlo).

La creatividad es un proceso de generación de ideas que da como resultado algo novedoso. En las organizaciones sociales implicaría procesos encaminados a la generación de una idea novedosa y útil que tiene como resultado la innovación, el



Centro Cultural Los Chicos de Azul

cambio que se produce en una organización si esa idea es puesta en marcha. Esta innovación surge constantemente en las organizaciones, se observa en su capacidad de adaptación y flexibilidad constante, lo que se traduce en una organización “aprendiente”. Comparar este tipo de actitud implica mayor dificultad en otro tipo de organizaciones. Seguramente esto ocurre cotidianamente, pero ninguna organización diagnosticada genera espacios formales para la sugerencia de nuevas ideas, ni de promoción de la creatividad.



Centro Educativo Popular Abuela Eduarda



VARIABLE CAPACIDADES Y APRENDIZAJES		
INDICADORES	ÍTEMS	SITUACIÓN ACTUAL
Trabajo en equipo	Cantidad de personas que participan en dos o más equipos internos de trabajo	Aunque hay roles asignados, la mayoría de las personas en las organizaciones se desempeñan en más de un equipo de trabajo.
	Capacidad de trabajo en equipo	La totalidad de las organizaciones poseen capacidad de trabajo en equipo.
	Porcentaje de trabajos realizados en equipo	Todos los trabajos son realizados en equipo.
Aprendizaje	Tiempo dedicado a las actividades de formación	Ninguna de las organizaciones analizadas posee un programa de formación de sus miembros.
	Cantidad de miembros del equipo que reciben formación	
	Mecanismos por los que se efectúan las actividades de formación	
	Frecuencia de los períodos de formación	
Competencias	Cantidad de habilidades desarrolladas por los equipos	Todas las organizaciones estimulan el desarrollo de habilidades.
	Cantidad de cursos de capacitación para el desarrollo de las competencias	En ninguna organización se realizan capacitaciones para el desarrollo de competencias.
	Cantidad de cursos de capacitación para el personal de la organización	
Intereses y preocupaciones en la labor	Conocimiento del miembro de la organización para ejecutar su trabajo	Los miembros de todas las organizaciones estudiadas tienen algún nivel de conocimiento.
	Preocupación del miembro de la organización por actualizar sus conocimientos	Los miembros de las organizaciones plantean la necesidad de actualizar sus conocimientos en todas las organizaciones estudiadas.
	Oportunidades del miembro de la organización para actualizar sus conocimientos	Las organizaciones no ofrecen a sus miembros oportunidades para actualizar sus conocimientos.
Conocimiento y comunicación	Grado de conocimiento de los objetivos de la organización	Si bien los miembros de los equipos de la organización conocen los objetivos, el conocimiento es informal e inclusive se producen incongruencias al respecto. En el caso de los emprendimientos productivos, el grado de conocimiento es mayor.
	Grado de conocimiento de los resultados de la organización	El grado de conocimiento de los resultados de la organización es bajo, ya que no hay herramientas formales de difusión de los mismos.

INDICADORES	ÍTEMES	SITUACIÓN ACTUAL
Conocimiento y comunicación	Grado de conocimiento del plan estratégico de la organización	Solo una de las organizaciones posee plan estratégico y es medianamente conocido por sus equipos.
	Grado de conocimiento del plan operativo de la organización	Solo una de las organizaciones posee plan operativo y es medianamente conocido por sus equipos.
	Grado de conocimiento de los procesos de la organización	Solo una de las organizaciones posee plan operativo por lo que sus procesos son medianamente conocido por sus equipos.
	Grado de conocimiento de las reglas, normas y procedimientos de actuación de la organización	En ninguna organización se establecen normas, reglas y procedimientos de actuación formalmente.
	Grado en que se comparte la información entre los miembros de la organización	En la mayoría de las organizaciones no se comparte la información.
	Facilidad de acceso a la información en la organización	En la totalidad de las organizaciones analizadas no se producen mecanismos que garanticen el acceso a la información.
	Claridad de la comunicación en la organización	En la totalidad de las organizaciones analizadas no se producen mecanismos que garanticen el acceso a la información por lo que se generan ruidos en la comunicación.
	Interés por recibir formación	En el 100% de las organizaciones diagnosticadas, sus miembros muestran interés por recibir información.
	Habilidades en el uso y tratamiento de la información	Ninguna organización presente habilidades en el uso y tratamiento de la información.
	Implementación de estrategias de comunicación	Ninguna organización implementa estrategias de comunicación ya que la misma no es producto de una planificación. Se trata de acciones aisladas.



La variable Capacidades y aprendizaje se refiere al tipo de conocimiento que está relacionado con la forma de hacer las cosas. Esta variable aborda las habilidades, destrezas y talento que la persona desarrolla, básicamente, como fruto de la experiencia y de la

práctica. En este espacio se incluyen los valores culturales, las actitudes y comportamientos que estimulan la creatividad y la innovación; es decir, una cultura innovadora explicitada en la confianza, la apertura al diálogo, experimentación, reflexión y aceptación de errores. La totalidad de las organizaciones poseen capacidad de trabajo en equipo. El beneficio es favorable

no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. En las organizaciones estudiadas,

el aprendizaje cooperativo ofrece oportunidades para interactuar adecuadamente con los compañeros en un contexto estructurado, aumentando la cantidad de interacción con los compañeros, proporciona interacción entre compañeros diferentes, garantiza que todos interactúen de forma positiva. También en las organizaciones, se legitima la conducta de pedir y proporcionar ayuda, mejorando con ello el repertorio social de sus miembros. Además, se crea una situación en la que la única forma de alcanzar las metas personales es a través de las metas del equipo, por lo que favorece el rendimiento al incorporar una estructura de objetivos que hace depender al éxito personal del éxito del grupo. En el campo de la capacitación en competencias, se percibió rápidamente la ausencia o al menos algunas debilidades, de capacidad instalada y de diversos recursos necesarios para una gestión eficaz. La necesidad de capacitación

aparece en todas las organizaciones. La importancia de la capacitación radica en que ayuda a la organización, ya que fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales. Además, ayuda al individuo, da lugar a que el miembro de la organización se interiorice y ponga en prácticas las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso y finalmente, ayuda a las relaciones en el grupo de trabajo, fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos. A pesar de esa relevancia, no se producen procesos de capacitación al interior de las entidades diagnosticadas. Si bien en la totalidad de las organizaciones estudiadas, el desarrollo de competencias para la realización de las actividades diarias es concebida como central, en ninguna se realizan capacitaciones con regularidad.



Merendero Los Andes.

Centro Cultural y Educativo
Juanita Ríos.

VARIABLE METODOLOGÍA SOCIAL

INDICADORES	ÍTEMS	SITUACIÓN ACTUAL
Beneficiarios o destinatarios	Necesidad real detectada, estudiada y analizada	Si bien las organizaciones poseen conocimiento de las necesidades de su entorno, sólo el 67% las estudia o analiza formalmente.
	Misión que responde a un análisis de necesidades reales del entorno (justificación de la causa)	Se establece una desvinculación entre las necesidades de los beneficiarios, las acciones cotidianas y la Misión, definida informalmente.
	Definición de Perfil de los beneficiarios	El 100% de las organizaciones tiene claramente definida esta cuestión.
	Grado de participación y compromiso de los beneficiarios con acciones colaborativas de la organización	El grado de participación de las familias y su compromiso es bajo.
	Expediente o padrón de beneficiarios	Ninguna organización señala tener expedientes, pero si listado de destinatarios de sus acciones.
	Mecanismos para conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios	Ninguna organización posee un mecanismo determinado para evaluar el grado de satisfacción, suponen que existe en tanto la gente sigue yendo.
	Cambios favorables generados	Son concebidos aquellos que satisfacen las necesidades básicas.
Experiencia documentada	Identificación de Servicios y Programas	Ninguna organización presenta formalmente proyectos.
	Modelo de Intervención para la replicabilidad en otro entorno	Al no estar modelizadas las intervenciones no es posible su replicabilidad en ninguna de las organizaciones estudiadas.
	Evaluación de los resultados	No se evalúan los resultados formalmente.
	Generación de nuevos proyectos	No hay equipos destinados a la formulación de proyectos.
	Cantidad de experiencias de intervención posibles de replicabilidad	Al no estar modelizadas las intervenciones no es posible su replicabilidad en ninguna de las organizaciones estudiadas.
	Cantidad de Experiencias de Intervención Comunitaria sistematizadas	La totalidad de las organizaciones no sistematiza sus intervenciones.



Metodología social

La metodología social es el fundamento operativo que establece la relación entre las organizaciones y sus beneficiarios.

Aquí encontramos que esta experiencia mayoritariamente no está documentada.

Las asociaciones diagnosticadas expresaron tener justificada la causa para la cual trabajan, creado perfiles de quienes son

sus destinatarios de servicios y en menor grado llevar expedientes de sus casos. Aunque consideran haber generado cambios favorables, no tienen mecanismos formales para dar cuenta de ello y no han logrado la participación

e involucramiento de los vecinos con las acciones institucionales. Las organizaciones sociales se dedican a la atención exclusiva de destinatarios. El destinatario es aquel individuo que resulta favorecido de los bienes, servicios, políticas o programas sociales, aquel que dada su condición de miembro vulnerable de una sociedad percibe una prestación social. Implica, entonces, que los favorecidos no son solamente los destinatarios, sino todos los miembros de la sociedad. Los beneficiarios o destinatarios se convierten en un referente muy importante cuando se trata de evaluar el impacto social de una organización, sin embargo, las organizaciones estudiadas no poseen mecanismos para medir su grado de satisfacción. La participación de los beneficiarios, que se suma a la de los miembros de los equipos y voluntarios, es característica de toda organización social. La participación de los beneficiarios de los programas se identifica como un elemento esencial para la implementación de los

mismos, y en lo posible debe trascender a los procesos de planeación, control y evaluación. Sin embargo, en las OSC diagnosticadas prácticamente no hay participación. En cuanto a la documentar las experiencias, la sistematización busca comprender los sentidos que conforman prácticas sociales determinadas y desde allí producir esquemas de interpretación que permitan comprender lo social. Sería deseable que ocurriera en las organizaciones analizadas ya que posibilitaría que se apropien críticamente de las experiencias para extraer aprendizajes que contribuyan a mejorarlas.



“Jardineros De Don Bosco”
“Manos Artesanas De Itati”. Grupo de herreros y jardineros.



Merendero Los Andes.

VARIABLE SUSTENTABILIDAD		
INDICADORES	ÍTEMES	SITUACIÓN ACTUAL
Captación de fondos	Área de desarrollo/captación de recursos para la organización	Ninguna organización tiene un área específica de captación de fondos.
	Persona dedicada a la captación de recursos	Solo el 33% de las instituciones diagnosticadas poseen una persona dedicada a esta función.
	Metas anuales para la captación de recursos	Como las organizaciones no planifican acciones para captación de fondos, no se establecen metas anuales en ninguna de las organizaciones.
	Actividades y recursos específicos para lograr metas en captación de recursos y fondos	El 33% realiza algunas actividades específicas.
	Relación con donantes	Ninguna organización establece relaciones formales con los donantes.
Relaciones	Relaciones o contactos estratégicos de otras instituciones que representen apoyos para la organización	El 67% de las organizaciones analizadas se vinculan con otras organizaciones pero a través de vínculos informales, no estratégicos.
	Existencia de acuerdos de colaboración con otras organizaciones	La mitad de las organizaciones tienen algún acuerdo de colaboración con otra organización.
	Relaciones formales de apoyo con instancias gubernamentales	Solo una organización presenta relación formal con instancias gubernamentales.
	Participación en redes	La mitad de las organizaciones participa en Granero de sueños.
	Cantidad de Convenios con empresas	Su participación en el Proyecto Valor constituye el primer convenio de colaboración que adscriben con empresas privadas.
	Cantidad de Convenios con Universidades	Ninguna organización firmó convenio con universidades.



Sustentabilidad

Ninguna de las asociaciones estudiadas ha emprendido en algún momento proyectos para su sustentabilidad financiera; solo el 33% de las asociaciones en Itatí y Azul cuenta con personal

dedicado a la procuración de recursos; en general su relación con inversionistas y donantes es informal; el 100% de las instituciones sociales carecen de objetivos, metas y estrategias para procuración de recursos y ninguna de las OSC ha creado en sus estructuras internas un área dedicada al desarrollo

institucional. En cuanto a las relaciones, el vínculo con los destinatarios de las organizaciones es débil: de lo estudiado podría derivarse que los vecinos no conocen las diferentes intervenciones de las organizaciones, pero sí conocen a las organizaciones a través de sus acciones cotidianas, una vez que

están en marcha.

Otra confirmación es que el aspecto peor evaluado, son las relaciones. Muchas entidades muestran conductas similares en cuanto a la importancia asignada a mantener mecanismos de cooperación con el gobierno, las empresas privadas y otras OSC.



Centro Educativo Popular
Abuela Eduarda.



Entrevista a los referentes de las organizaciones

Además de la herramienta anteriormente descrita, se diseñó un guión de entrevista para obtener información adicional que permitiera tipificar el área de atención de cada organización e identificar sus opiniones sobre sus principales necesidades.

Este punto es de gran importancia porque sirve para comparar con los datos que arrojaron los otros instrumentos de diagnóstico.

En este apartado se presentarán los resultados de la evaluación la acción comunitaria, por ello es necesario que hagamos una mínima referencia a la manera de entender esta perspectiva de intervención social.

La **acción comunitaria** se vincula con gente que se organiza para hacer cosas conjuntamente (trabajar colectivamente objetivos colectivos). Lo primero que tenemos que dejar claro es que no se trata de un tipo de intervención propia de un determinado ámbito de

intervención social, ni de unos profesionales específicos. Se puede hacer acción comunitaria en un barrio, en una escuela o en un hospital, la pueden hacer maestros y educadores, profesionales de la salud, de los servicios sociales, de la animación sociocultural o de cualquier otro campo en el que se tenga la voluntad de trabajar colectivamente objetivos colectivos.

Además, la acción comunitaria muestra una doble cara: la que

tiene que ver con la mejora de ciertas condiciones de vida de la gente (problemas colectivos, mejora del barrio) y la que tiene que ver con los procesos de fortalecimiento ciudadano, que serán necesarios para que la gente pueda ser protagonista, y se vinculan con las formas de organización colectiva y de participación vecinales, y con las estrategias y las maneras de relación entre las personas, las entidades y los servicios públicos.



Itati Colman, referente
del Centro Cultural y
Educativo Juanita Ríos.

A continuación, se enumeran los objetivos de una acción comunitaria:

- A** Construir procesos planificados para la mejora de las políticas públicas y de los servicios públicos a través de la implicación y de la cooperación de la ciudadanía, del trabajo coordinado entre profesionales y servicios, y de un clima de consenso, proactividad y corresponsabilidad.
- B** Construcción de ciudadanía, el fortalecimiento ciudadano (empowerment): como proceso de responsabilización individual y colectivo. También creación de pertenencia, capital social, de vínculos, de confianza, de redes sociales, etc. 
- C** Las transformaciones en las condiciones de vida y la creación de nuevas oportunidades para afrontar carencias y necesidades de la población, mediante la construcción de espacios de convivencia. 
- D** La inclusión social en el sentido de una clara intencionalidad de no dejar a nadie fuera, de contar con todos y trabajar para todos, y no solo para la mejora de las condiciones de vida de unas cuantas personas. Incorporando en los procesos a los colectivos más vulnerables. 

En cuanto a qué se evaluó, proponemos diferenciar dos grandes objetos/objetivos de evaluación:

- a) La calidad de las acciones comunitarias: planificación y organización, dimensión metodológica y dimensión de los objetivos.
- b) Los impactos en la población. El resultado de esta evaluación, además de aportarnos datos objetivos y subjetivos de la

acción, aporta también cuestiones relativas al mismo espacio y equipo que lo ha llevado a cabo. Poner en común este tipo de evaluación sirve para:

- Reconocer el trabajo realizado por personas, colectivos e instituciones.
- Reconocer qué implicó trabajar conjuntamente, como equipo y como individuos.
- Valorar la idoneidad de dar continuidad al espacio y al equipo y de qué manera (incorporamos

más gente, incorporamos cambios en las maneras de hacer, etc.).

- Comunicar el trabajo realizado como colectivo.
- Reforzar la identidad colectiva y el sentimiento de pertenencia.



a) Evaluación de la calidad de las acciones comunitarias

La Acción Comunitaria se vincula con la mejora de ciertas condiciones de vida de la gente y con procesos de fortalecimiento.

❗

¿Crees que la organización realiza acciones comunitarias en el barrio?

100% Sí





■ Razones

Centro Educativo Popular Abuela Eduarda

“Acompañan a las familias del barrio”.

Merendero Los Andes

“Siempre estamos trabajando para la gente”.

Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos

“Satisfacemos las necesidades alimentarias de y ayudamos a niños/as, adolescentes y adultos”.

Centro Cultural Los Chicos de Azul

“Trabajamos por los chicos”

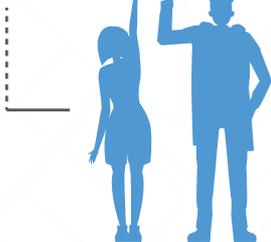
Centro Comunitario Caacupé

“Entregamos recursos como útiles y alimentos”.



¿Documentan las experiencias de las acciones comunitarias?
(registran las tareas, mejoras etc.)

100% sí



Las organizaciones analizadas señalaron que registran las Acciones Comunitarias en cuadernos, Libros de Actas, carpetas y con fotos.

¿Las acciones que realiza la organización, son útiles para el barrio?



100% sí

La Inclusión Social (IS) se relaciona con garantizar derechos de las personas para que puedan participar en la vida económica, cultural y social.

¿Considerás que las Acciones Comunitarias que promueve la organización, fomentan la Inclusión Social de las familias que participan en la organización?



100% sí



Primer Encuentro Valor,
13 de marzo de 2020.

■ Razones

Centro Educativo Popular Abuela Eduarda

“Trabajamos con la diversidad cultural y de nacionalidades”

Merendero Los Andes

“Ayudamos no solo con alimentos”

Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos

“Damos voz a los vecinos y les informamos sobre sus oportunidades”

Centro Cultural Los Chicos de Azul

“Atendemos a las familias con actividades de seguimiento y contención”.

Centro Comunitario Caacupé

“Somos parte de la comunidad a través de las actividades del patio”.



Si bien no hay una estrategia ni una metodología universalmente válidas para afrontar la exclusión, las razones esgrimidas, en la mayoría de los casos, no se vinculan con actividades derivadas de los objetivos organizacionales.

Para que se dé la inclusión social es necesaria la adecuación entre la persona y su entorno social. En ese sentido, el trabajo que las organizaciones desarrollan debería abordar ambos niveles, complementando el trabajo con y para las personas, con el trabajo de sensibilización e implicación del entorno.

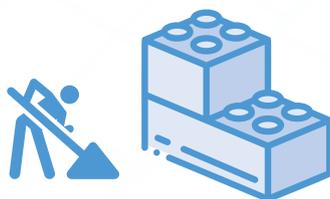
Por ello, el abanico de actividades que desarrollan debería tener como fin:



Trabajar con las personas para promover cambios que les ayuden a situarse de manera más ventajosa en su entorno social, fomentando el desarrollo de sus competencias personales y sus potencialidades.

Trabajar con el entorno para crear nuevas posibilidades de encuentro entre la persona y la sociedad.

Proyecto Valor:
donación de útiles
escolares



Una acción comunitaria de calidad es aquella que ha sido bien planificada y organizada, que se ha desarrollado de acuerdo a los principios metodológicos de la participación comunitaria y que, finalmente, ha alcanzado los objetivos que se había planteado”.

DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

La dimensión de planificación, nos interroga sobre cómo la acción ha sido pensada, planificada y organizada previamente a su desarrollo. La planificación es el proceso por el cual se toman decisiones con respecto a obtener buenos resultados con base en una previa identificación o diagnóstico de las necesidades a satisfacer, con base en recursos humanos y materiales, obteniendo resultados en forma de objetivos, planes, programas, proyectos, metas y fines.

¿Por qué es necesario planificar?

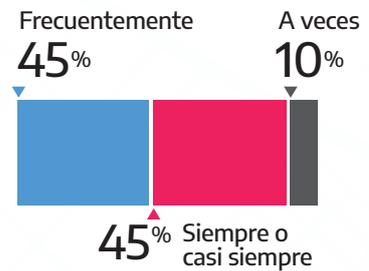
Es necesario hacerlo para tener claro el camino a seguir y evitar las improvisaciones; aunar esfuerzos entre los vecinos y vecinas y con otras instituciones; potenciar las fortalezas de dicha comunidad; actuar sobre los problemas; y administrar mejor los recursos con que se cuenta. Si bien la totalidad de las organizaciones analizadas manifiestan planificar sus acciones, sin embargo, en la descripción del quehacer cotidiano no dan cuenta de procedimientos que tengan como propósito introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos. En estas OSC, no se implementan mecanismos de formalización, ya que no se logra reconocer la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados... y de esta manera replicados y verificados formalmente.

¿Planifican las actividades de acción comunitaria?

100% Sí



¿Con qué frecuencia se reúnen los miembros de la organización para planificar?



Calidad de las acciones Nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

1. La actividad responde a los objetivos de un programa o proyecto más amplio.



2. La actividad se ha planificado con tiempo suficiente.



3. La difusión de la actividad se ha hecho con tiempo suficiente.



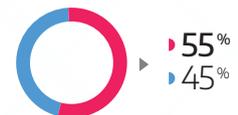
4. Los recursos económicos previstos inicialmente han sido los adecuados.



5. El tiempo previsto inicialmente ha sido suficiente.



6. En la organización de la actividad, cada persona ha hecho lo que le correspondía.



7. La organización ha permitido que todos supieran qué tenían que hacer.



8. Las decisiones se han tomado desde el consenso.



Respecto de las fuentes de financiación, las organizaciones sociales diagnosticadas tienen una elevada dependencia financiera de la Administración Pública.

Sostenibilidad económica de la organización

Nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

¿Las actividades tienen fuentes de financiación?

78% Sí



22% Sí

■ Procedencia

Centro Educativo Popular Abuela Eduarda

“Recibimos donaciones y recursos de Ministerio de Desarrollo”

Merendero Los Andes

“De los miembros de la organización”

Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos

“Para actividades puntuales vinculadas a Primera Infancia, de la Secretaria de Niñez”

Centro Cultural Los Chicos de Azul

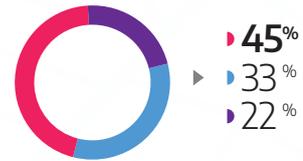
“Para actividades puntuales como la murga, de OPISU”

Centro Comunitario Caacupé

“Recibimos becas del PNUD”

Para asegurar la sostenibilidad de la organización, es necesario que:

1. Exista un documento de planificación que tiene en cuenta la viabilidad económica futura del proyecto.



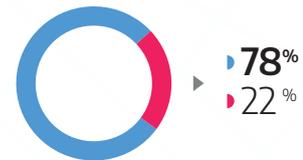
2. Se presenten solicitudes de financiación a instituciones públicas o privadas.



3. Se presenten solicitudes de financiación a instituciones privadas.

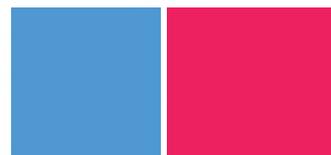


4. Se promueva la autonomía económica del proyecto mediante la autogestión de los participantes.



¿Las personas que asisten a la organización y a sus actividades contribuyen de algún modo?

45% Sí



55% No

Las organizaciones analizadas, reconocen que algunas familias

contribuyen dando su tiempo y donando alimentos y ropa.

DIMENSIÓN METODOLÓGICA

Por otra parte, la dimensión metodológica, pone el énfasis en si se ha trabajado de manera comunitaria y, especialmente, en cómo ha funcionado la participación comunitaria (también se podría llamar dimensión de participación comunitaria).

La participación se entiende hoy como una posibilidad de configuración de nuevos espacios sociales, como la inclusión de actores sociales en los movimientos sociales, en organizaciones sociales, o como la presencia en la esfera pública para reclamar situaciones o demandar cambios.

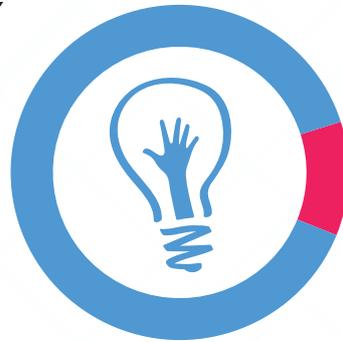


Cocina del comedor del Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos.



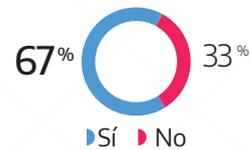
¿En el caso que se hubiese alcanzado algún nivel de Acción comunitaria, participaron las familias y vecinos del Barrio?

89% Sí

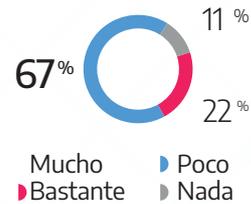


11% No

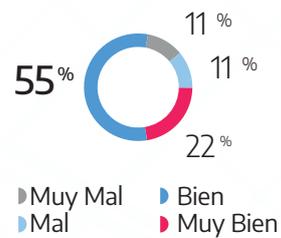
¿Esa participación se mantiene en el tiempo?



¿Cuánto tiempo participan estas personas?

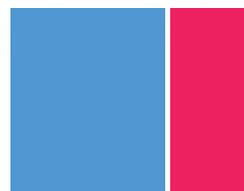


¿Cómo evalúas la participación de la comunidad en el proyecto institucional de la organización?



¿La organización propone tareas organizativas a las familias?

67% Sí



33% No

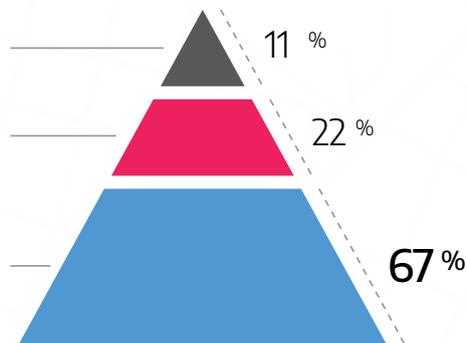
En relación a este eje, las organizaciones estudiadas no generan instrumentos apropiados de participación que promuevan la sostenibilidad, la transparencia y la apropiación comunitaria de los proyectos de fortalecimiento comunitario: participación directa en los proyectos, procesos de aprendizaje, aporte a la resolución de problemas sociales. Hay acciones que la comunidad hace cuando participa: asume responsabilidades, conoce e identifica su situación, toma decisiones, improvisa e innova soluciones, controla y evalúa. La información suministrada por las organizaciones diagnosticadas muestra que rara vez se generan espacios para que los miembros de la OSC o sus familias destinatarias produzcan estas acciones.

Algunas de las organizaciones analizadas manifestaron proponer a las familias la organización de diversos eventos.



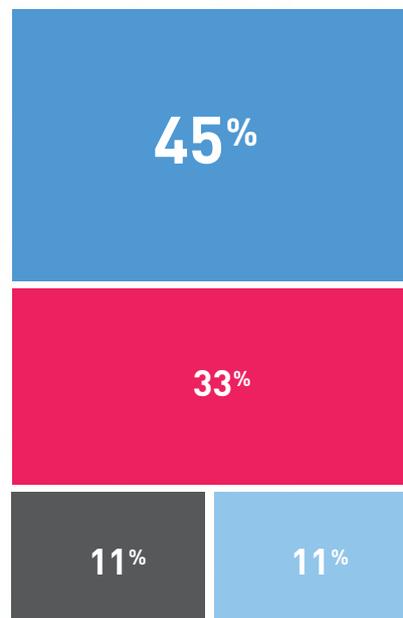
En la toma de las principales decisiones de la organización:

- a) Todos los asociados participan.
- b) Participan los miembros de la CD.
- c) Solo los que dirigen la organización.



¿Cuán a menudo la organización informa a sus miembros y a las familias las acciones realizadas y el estado financiero?

- a) Nunca o rara vez
- b) A veces
- c) Frecuentemente
- d) Siempre o casi siempre



Cocina del comedor del Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos.



DIMENSIÓN OBJETIVOS

La dimensión de los objetivos, nos debe hacer mirar cuáles son los objetivos que se persiguen, cómo se han construido y en qué medida se han alcanzado.





Cumplimiento de objetivos

Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines.

Además, establecen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben

hacerlo con economía de recursos (eficiencia).

Un factor común entre los objetivos de las OSC estudiadas es la voluntad de incidir en colectivos sociales amplios, en el conjunto de la comunidad social y buscar resultados que mejoren la calidad de vida colectiva.

Los objetivos de estas asociaciones suelen ser muy amplios e imprecisos o poco concretos. Esto puede vincularse con que la mayoría de las OSC realiza múltiples actividades



Centro Cultural Los Chicos de Azul.



Objetivos generales de las organizaciones analizadas

Centro Educativo Popular Abuela Eduarda

“Acompañar social, educativa y laboralmente a adolescentes”

Merendero Los Andes

“Contener y acompañar a los niños, niñas y adolescentes del barrio”

Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos

“Trabajar con las familias en temas de niñez y derechos”

“Construir una guardería”

Centro Cultural Los Chicos de Azul

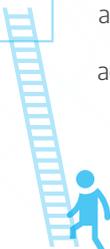
“Ofrecer apoyo escolar”

“Construir un edificio”

Centro Comunitario Caacupé

“Acompañar a los niños y sus familias”

“Mejorar el edificio”



para cumplir con sus objetivos sociales: desde actividades de sensibilización, reivindicativas, pasando por actividades de orientación, información, autoayuda hasta llegar a actividades de prestación de servicios concretos.

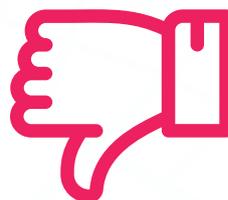
Las organizaciones estudiadas, no identifican bien la demanda social: la mayoría considera que conoce perfectamente las necesidades de sus colectivos de intervención y “diseñan proyectos” que no son acordes a sus necesidades. Para evitar todo esto, es muy importante que realicen un buen diagnóstico sobre la situación

y necesidades de la población destinataria de sus acciones. En la mayoría de las

organizaciones diagnosticadas se confunden los objetivos personales de sus referentes con

¿La organización dispone de diagnósticos actualizados sobre el entorno social?

100% No



Objetivos específicos

Centro Educativo Popular Abuela Eduarda

“Fortalecer las prácticas educativas de los niños, niñas y adolescentes que concurren a la organización”

“Tener Internet, útiles escolares y modificar el menú”

Merendero Los Andes

“Trabajar por la identidad de los niños y fortalecer sus hábitos de convivencia”

Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos

“Construir un espacio para jóvenes”

Centro Cultural Los Chicos de Azul

“Ofrecer talleres de formación para el empleo y apoyo escolar”

Centro Comunitario Caacupé

“Acompañar a los niños y sus familias”

“Mejorar el edificio”



los objetivos organizacionales o las acciones de la OSC con sus aspiraciones. Además, en las que se entrevistó a más de un referente se manifestaron distintos objetivos, de acuerdo a quién respondió.



Equipo femenino del Centro Cultural Los Chicos de Azul compitiendo en el estadio de Boca Juniors.



¿Los objetivos son planificados temporalmente?

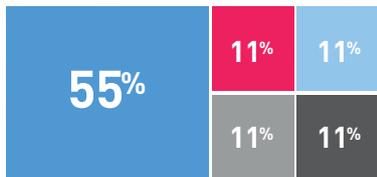
89% **SÍ**



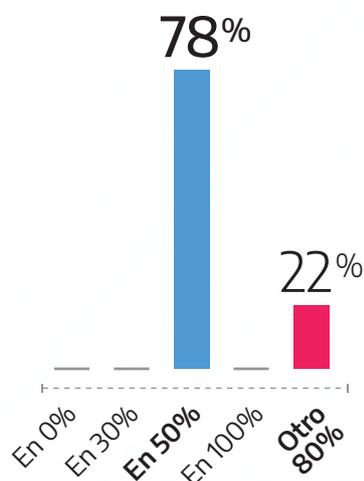
11% **NO**

Especificar:

- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Anualmente
- Otros



En el caso de haber planificado los objetivos, a tu criterio, ¿en qué porcentaje se han alcanzado?

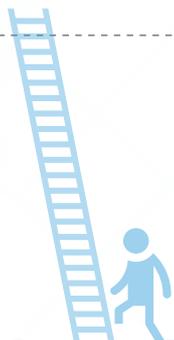
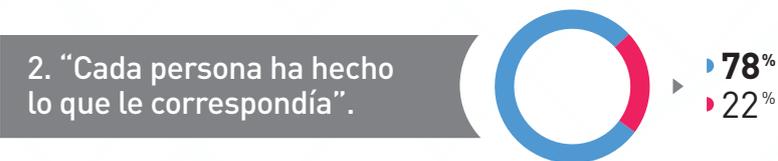


Desarrollo de los objetivos de la organización

Nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Para el desarrollo de los objetivos de la organización:



b) Evaluación del impacto en la población

Las organizaciones de la sociedad civil se han visto sometidas a la exigencia de presentar evidencias de las repercusiones sociales de su quehacer, a lo que se ha dado en llamar impacto social. Esta exigencia proviene, por un lado, de las instancias financieras, ya sean oficiales o privadas, nacionales o internacionales; y por otro, de la necesidad de la propia organización de conocer en qué medida está alcanzando sus objetivos.

La intervención social es un conjunto de acciones y prácticas organizadas bajo la figura de una oferta de servicios alrededor de

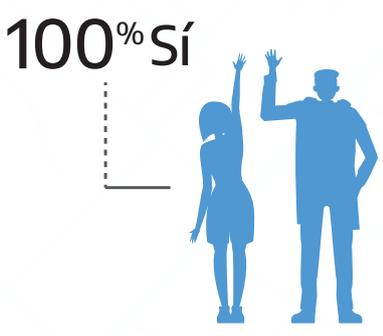
Las situaciones sociales reconocidas por las organizaciones como inaceptables son:



situaciones. Sin ofrecer demasiada precisión al respecto, todas las organizaciones estudiadas, señalan realizar, al menos, alguna acción dirigida a

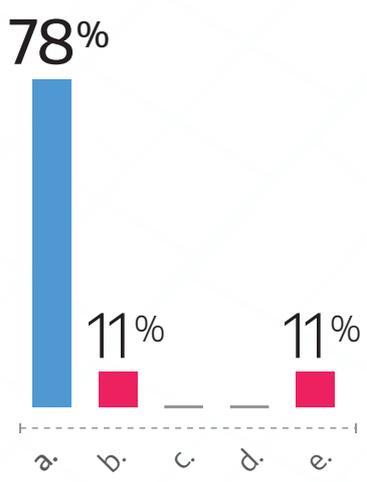
atender estas problemáticas, sobre todo, vinculadas a la prevención del consumo, al acompañamiento escolar y a demandas de mejoramiento de la infraestructura del barrio.

¿Considerás que la intervención de la organización es relevante para la comunidad?



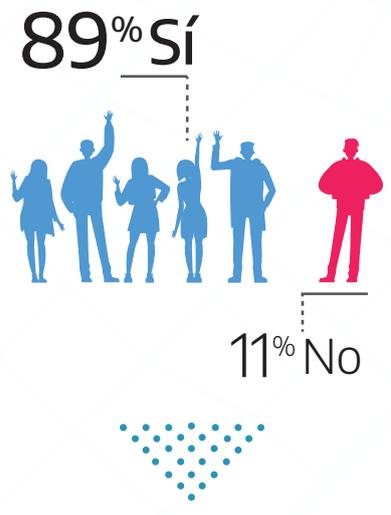
lo social. Esta oferta es brindada por grupos de individuos organizados (en nuestro caso, las organizaciones diagnosticadas), quienes al considerar y calificar algunas situaciones sociales como inaceptables producen acciones que de alguna manera pretenden remediar tales

¿Cuán importante consideras que fue el impacto logrado en el último año?



- REFERENCIAS
- a. Muy importante
 - b. Moderadamente importante
 - c. Poco importante
 - d. Nada importante
 - e. Ns/Nc

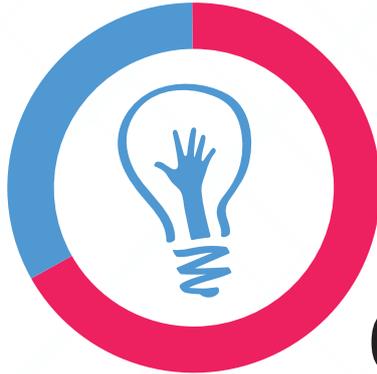
¿Existen impactos no previstos en las acciones?



Las organizaciones señalan impactos no previstos, tanto positivos como negativos: por ejemplo, suspensión de actividades por falta de suministro de agua o situaciones de violencia o vulnerabilidad durante la realización de talleres.

¿Utilizan algún método para evaluar el cumplimiento de los objetivos?

33% Sí



67% No

No existen herramientas específicas y la totalidad de las organizaciones señalan a las reuniones como único espacio destinado a esa tarea.



Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos



¿Consideras que sumarse al proyecto Valor trae beneficios a la organización y a sus miembros?

100% Sí



Día de lanzamiento Equipo Valor: Embajadores, Organizaciones, Empresa, Conciencia, UNLaM.



■ Beneficios

Centro Educativo Popular

Abuela Eduarda

“Generará crecimiento organizativo”

Merendero Los Andes

“Estará presente sin intencionalidad política”

Centro Cultural y Educativo

Juanita Ríos

“Ofrecerá recursos económicos y experiencia profesional”

Centro Cultural Los Chicos de Azul

“Ayudará a la organización con recursos económicos y capacitación”

Centro Comunitario Caacupé

“Capacitará a su equipo”



Centro Educativo Popular
Abuela Eduarda.

Día de lanzamiento Equipo
Valor: Embajadores,
Organizaciones, Empresa,
Conciencia, UNLaM.



■ Organización en 3 años

Centro Educativo Popular Abuela

Eduarda

“Con mejoras edilicias y más propuestas para los chicos”

Merendero Los Andes

“Alcanzando nuevos objetivos”

Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos

“Con el edificio concluido y con mayores recursos económicos”

Centro Cultural Los Chicos de Azul

“Con edificio propio y separando familia de organización”

Centro Comunitario Caacupé

“Con mejoras edilicias y creciendo”

■ Imagen de futuro de la Organización

Centro Educativo Popular Abuela

Eduarda

“Una organización reconocida que satisface las necesidades de la gente”

Merendero Los Andes

“Un comedor en condiciones para dar de comer, enseñar y acompañar, con gente capacitada”

Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos

“Una organización con mayor participación y con una red de “Juanitas””

Centro Cultural Los Chicos de Azul

“Una organización más grande, con mejor planificación para ayudar a los chicos a cumplir sus metas”

Centro Comunitario Caacupé

“Ser reconocidos en el barrio, lograr visibilidad y que se sumen más chicos”.



TALLERES PARTICIPATIVOS



Para el presente diagnóstico se seleccionó la técnica de talleres participativos como plataforma interactiva para el acople de saberes cotidianos y eruditos, tal que técnicos, políticos y ciudadanos se reúnen en un acto deliberativo para configurar el diagnóstico territorial y la generación de indicadores en torno a la gestión de las Organizaciones analizadas. Se ejecutaron en total 5 talleres participativos, uno por cada una de las Organizaciones de la Sociedad Civil seleccionada. Las circunstancias concretas de cada OSC van a ser las que determinen de qué forma se hará el proceso de intervención del Proyecto Valor, y con qué medios contamos para ello. Durante estos talleres se trabajó para encontrar algunos problemas concretos que las entidades deben solucionar. Asimismo, el Equipo de la UNLaM se abrió a todos los puntos de vista que las/los participantes presentaron ante los problemas y los objetivos para saber qué pasa, para construir de manera colectiva a partir de la escucha de todas las posiciones y las estrategias que estén en juego.



En estos talleres se propiciaron canales de diálogo y reflexión para recuperar los saberes, trayectorias, experiencias e ideas que portan los participantes. A partir de esto, los equipos de las organizaciones podrán analizar sus procesos y posibles líneas de acción, priorizando cuáles son las causas que deben atender y como iluminar sus recorridos.



Merendero Los Andes.



//// Centro de Educación Popular Abuela Eduarda

MOMENTO I. Saludo y //// presentación inicial

Aproximación diagnóstica

Como primer paso se analizó el contexto y luego se procedió al análisis de la Organización. El día 18 de febrero de 2020 a las 9.00 hs. las docentes de la Universidad Nacional de la Matanza realizaron en el Centro de Formación Profesional Don Bosco de la localidad de Bernal una jornada acordada con los miembros del Centro Educativo Popular Abuela Eduarda y la Asociación Civil Conciencia, como parte del diagnóstico participativo a cargo de la UNLaM en el marco del Proyecto Valor.

Al llegar al lugar, se encontraban cuatro referentes de la institución y miembros de la Asociación Civil Conciencia. La secuencia de la jornada se inició proponiendo una dinámica grupal de presentación para conocer a los/as integrantes de Abuela Eduarda y a la organización. Luego de establecer un vínculo de confianza, empatía y proximidad se procedió a explicar cuáles serían las actividades de la jornada e invitarlos/las a participar de cada una de ellas, destacando la importancia de poner la voz de la organización (OSC) a este estilo de aprendizaje en equipo. Posteriormente, con los/as

participantes se implementaron técnicas de aprendizaje en acción, prevaleciendo en cada una de las actividades propuestas un proceso de construcción conjunta que ubicó a los miembros de la OSC en un rol protagónico. Así, las dinámicas planteadas se basaron en la construcción de un aprendizaje colectivo, a partir de una metodología de Acción-Reflexión-Acción, que tuvo como propósito ofrecer una serie de pautas donde los miembros de la organización pudieran participar activamente de la construcción

de capacidades propias y de habilidades puestas al servicio del fortalecimiento de la organización. Se culminó la Jornada con una serie de apreciaciones grupales, que fueron posibilitantes para futuras líneas de acción.



Presentación inicial.

La historia de Abuela Eduarda relatada por las y los protagonistas

Comenzó sus actividades hace aproximadamente 20 años por iniciativa de una vecina que daba apoyo escolar a niños y niñas del barrio. Actualmente, la organización continúa con las prácticas educativas, de acompañamiento, asistencia y con acciones de tipo lúdicas y recreativas que motiven la continuidad del trayecto escolar, todo ello para la misma población destinataria sumando a adolescentes del barrio, por lo que asisten un total de 70 niños, niñas y adolescentes. Los referentes resaltaron que su interés por el bienestar de los niños/as y adolescentes, se espeja con sus propias historias de vida planteadas desde las necesidades y carencias, ya que todos nacieron y fueron residentes del barrio. También manifiestan que dos de ellos se mudaron, pero asisten todos los días a la organización, resaltando el sentido de pertenencia al barrio Itatí.

La educación, es para Abuela Eduarda, una herramienta fundamental en el desarrollo de los niños y las niñas del barrio, una referente expresa: *“el propósito de la organización es la educación de los chicos, nuestro fin son los chicos que puedan ser mejores y puedan tener algo mejor”*. La presidenta y la secretaria de la organización se presentan como educadoras sociales y explican estar a cargo de grupos de niños/as de 6 a 10 años y otro de adolescentes de 13 a 20 años. Además, comentan

que en la organización se realizan actividades de apoyo escolar y talleres de yeso y panadería para los/as adolescentes. El tesorero, también presente en la jornada, se encarga del comedor y realiza tareas de mantenimiento del espacio y una de sus expectativas es dar un taller de panadería con salida laboral. También, una educadora y miembro de Abuela Eduarda explica que realizó una tecnicatura de recreación y trabaja en la organización con niños del 1er ciclo. Todas ellas refieren cobrar mensualidades, en concepto de viáticos, exceptuando al Tesorero que trabaja realizando changas por el barrio y se auto describe como un “gran vendedor”.

Asimismo, destacan que se capacitan en todo aquello que se le proponga y afirman que la educación es una forma de sacar a los niños de la calle.

Se muestran sumamente involucradas con la problemática de las familias, especialmente la presidenta menciona a los adolescentes con los que dice conversar constantemente en la construcción de un futuro y expresa: *“ese futuro sólo lo lograrán estudiando”*.



MOMENTO II. Dinámica “Enraizados en nuestros talentos”



a) Árbol Individual

Objetivos

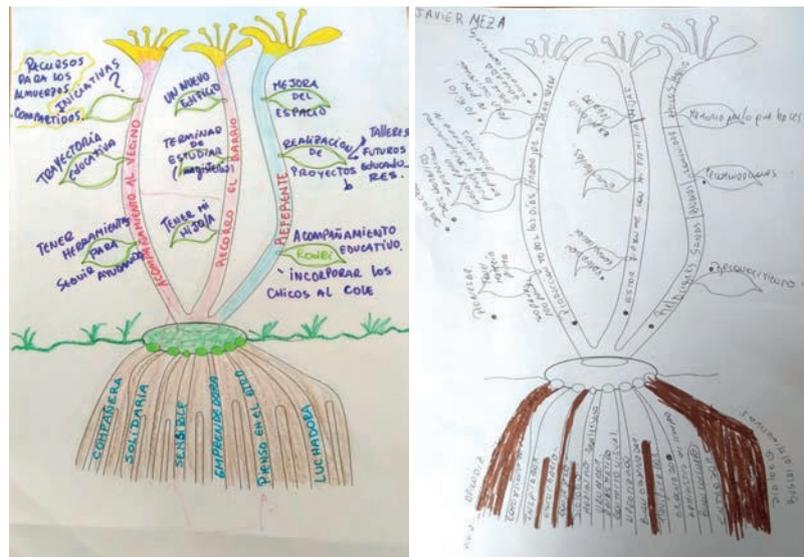
- Reconocer competencias, habilidades y destrezas individuales de cada participante.
- Identificar fortalezas individuales que construyan una fortaleza del equipo de la OSC.
- Propiciar la reflexión de los participantes sobre sus quehaceres y prácticas que fomenten el desarrollo de la organización.
- Detectar en los miembros formales de la organización, sus estilos de liderazgo.

esta OSC?

Se rescató la participación, creatividad y expresiones diversas: cada uno participó de forma abierta y comprometida, se evidenció también el interés y motivación de las/los referentes en la producción individual, vinculando sus proyectos y acciones personales con las de la organización.

Desarrollo de la propuesta

Durante el desarrollo se pudo observar un momento de reflexión del grupo ante el interrogante disparador: “¿Cuáles son tus habilidades y virtudes?”. El intercambio de opiniones a través de ejemplos y la interacción de los participantes, permitió el avance de la propuesta. Cada uno realizó un dibujo, que tiene como base sus destrezas y competencias, para luego reflexionar sobre sus mayores desafíos. En varias oportunidades la intervención de las docentes de UNLaM que acompañaron este proceso de reconocimiento propio, los indagó con alguna de las siguientes preguntas: ¿es posible que aportes algo a la organización con tus conocimientos?, ¿qué crees que haces bien?, ¿en qué te destacas?, ¿qué te hace ser especial para



Árboles individuales de los miembros de la Organización.

Análisis de los resultados

- Los 4 miembros realizaron la actividad.
- Todos los participantes se mostraron interesados en la propuesta y pudieron expresar sus talentos.
- Cada uno, de forma individual, mencionó al menos 10 habilidades propias, pudiendo identificar sus virtudes.
- También identificaron la ausencia de las acciones y estrategias necesarias para poder llevar adelante sus sueños o proyectos. Sin embargo, con la intervención de las docentes trabajaron y mencionaron algunas formas concretas de alcanzar sus objetivos.
- Cada uno pudo expresar una meta concreta y en un tiempo determinado para alcanzarla.
- Todos reconocieron la importancia de planificar y tener un objetivo.
- Asimismo, admiten la falta de capacitación y formación. Sin embargo, la enuncian como una herramienta necesaria para seguir creciendo no sólo personalmente sino también en la organización.
- Solicitaron llevar el árbol a sus casas, con ganas de continuar trabajando y recordar aquello que allí expresaron.

Las actividades puestas en práctica en esta dinámica, tuvieron como objetivo tener evidencia de las prácticas individuales, de sus haceres, aquellos que les permitían reconocerse como miembro fundamental de la organización. Por ejemplo “uno de los participantes describe lo dibujado en su árbol, a quien asistimos a

escribir porque no sabía hacerlo, nos cuenta que él hace varias changas, entre ellas producción y venta de pan casero y atiende el comedor, considera como una raíz su talento es: ser un buen cocinero y ser un gran vendedor, como acciones en el tronco del árbol menciona que deberá producir todos los días pan y salir a venderlo no solo en el barrio, como mínimo una cantidad determinada, porque su fruto será tener su propio despacho de pan y al mismo tiempo, proyecta un negocio, que le permitirá contribuir con Abuela Eduarda donando el pan que el mismo producirá en su futuro, como un logro”.

A partir de allí, y al culminar esta propuesta, se invita a los participantes a poner en juego las cualidades descritas y armar un árbol de habilidades, técnicas y proyectos de la OSC. La técnica individual permitió recoger información y reconocer que ellos son una herramienta fundamental de la organización, que forman parte de las raíces de la misma y que, para su construcción conjunta, necesitan reconocer sus fortalezas.

b) Árbol de la organización

Objetivos:

- Reconocer valores, principios, competencias, habilidades y destrezas de la organización como OSC, y lograr acuerdo en esas características que los identifican como integrantes de la organización.
- Mencionar con certeza cuál es el propósito de la OSC, y sus posibles acciones para cumplirlo.
- Identificar cuál de las fortalezas individuales contribuyen a las fortalezas del equipo de la OSC.
- Visibilizar las acciones conjuntas vinculadas a su objeto social.
- Propiciar la reflexión sobre las acciones o estrategias posibles para alcanzar sus objetivos.
- Reflexionar sobre las características de la organización y las condiciones que posee para lograr sus metas.
- Describir cuales son las acciones necesarias para lograr sus objetivos.
- Detectar qué acciones fomenten el desarrollo de la organización.
- Detectar qué acciones deben realizar en equipo y que necesitan aprender para liderar lograr el objetivo de la OSC.
- Reconocer sus limitaciones y delimitar pasos hacia el proyecto que se proponen alcanzar.

Desarrollo de la propuesta

La construcción del árbol de la organización social Centro Educativo Popular Abuela Eduarda se realizó con entusiasmo y con un claro objetivo, declarado expresamente



reuniones barriales, por lo que mencionan como uno de sus sueños, lograr tener equipos de profesionales y más recursos humanos para poder plantear nuevos proyectos.

En las ramas del árbol, muestran que requieren recursos humanos y materiales, dicen que hay redes pero que éstas no están en el barrio, que necesitan distinto tipo de profesionales (mencionan médicos y psicólogos) porque no pueden resolver todas sus problemáticas y precisan un equipo que atienda y oriente a las familias.

- Se escuchan, con respeto y cuidan a otros, refieren la “negociación” con otras organizaciones y el cuidado de sus intereses.
- Se identifican como un grupo unido, con compromiso, pero no hay frontera entre lo individual y la organización.

Análisis específico

- Realizaron la integración de sus árboles individuales, vinculando sus proyectos y acciones personales con los de la organización.
- El árbol de la OSC se construyó como un árbol de posibilidades, fortalezas y oportunidades para alcanzar el proyecto de la Organización social.
- Se puede observar la importancia que le dan a los espacios de recreación y formación.
- Tienen claridad en sus metas.
- Se identifican como un equipo con historia, trabajando desde hace mucho tiempo, destacan su trayectoria, experiencia y reconocimiento en el barrio.
- No mostraron claridad en el cómo hacer.
- Expresan la necesidad de formalización de varias de sus actividades.
- Señalan la ausencia de recursos físicos y financieros.
- Tienen clara la definición de sus roles.



MOMENTO III. Dinámica “Reconociendo nuestros vínculos en el barrio”

c) Mapeo de actores y vínculos

Objetivos

- Identificar articulaciones de actores llevada a cabo por la organización.
- Reflexionar grupalmente sobre los tipos de vínculos mantenidos con los actores.
- Considerar actores necesarios para el proyecto institucional con los cuales no han podido establecer vínculos.

Actores reconocidos vínculos y acciones

- Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Quilmes: las referentes se relacionan con el municipio por las becas que perciben y otras gestiones para la organización. Manifiestan un vínculo de interdependencia.
- Instituciones de niñez: con estas instituciones Abuela Eduarda se vincula para situaciones que requieran intervención, explican los participantes que tuvieron que consultar por una situación familiar de una niña que concurría al centro. No son cercanas y los profesionales no asisten al barrio. Consideran al vínculo necesario,

pero de baja intensidad.

- Sala de Salud del Barrio: tienen un vínculo lejano y de aislamiento, no sólo por una cuestión geográfica sino por falta de propuestas del equipo de salud, horarios y falta de profesionales (la sala no está en el barrio).
- Partidos políticos: no mencionan acciones y el tipo de vínculo es de aislamiento.
- Escuelas: existe un vínculo de colaboración y de ayuda, la OSC es convocada por la escuela ante problemáticas de los niños/as., sin embargo, mencionan que no hay Equipo de orientación escolar.
- Organizaciones de la Sociedad Civil: expresan tener vínculos, trabajo en red, participan en trueques. El vínculo se manifiesta como de interdependencia. Identifican a la Asociación Civil Conciencia y reconocen su trabajo territorial.
- Clubes: sin vínculos.
- Policía: manifiestan con este actor no tener vínculos por lo que lo definen como de aislamiento
- Comunidad: describen situaciones específicas con algunas familias, por las donaciones, entrega de ropa, útiles por lo que se reconoce un lazo vincular débil.
- Universidades: el vínculo que prevalece entre la OSC y las universidades es de colaboración, las referentes asistieron a cursos de capacitación en la UBA y en la UNQUI y manifiestan su primer acercamiento a la Universidad Nacional de la Matanza a través

de la empresa Quilmes.

- Empresas: hacen mención a la empresa Quilmes, explican que asistieron a un evento de presentación del Proyecto VALOR y que tienen expectativas positivas respecto este actor y en pertenecer al proyecto, dicen que se afianzará el vínculo y que lo estiman como de interdependencia.
- Instituciones religiosas: no mencionan vinculación.

Análisis de la Red de vínculos

La Intervención Comunitaria (IC) de las organizaciones sociales es un proceso que tiene su centro en la comunidad pero que requiere de la presencia de otros actores como el Estado y las instituciones. Abuela Eduarda en su trayectoria estableció y mantiene vínculos con actores que contribuyen al proceso de IC, y también reconocen la ausencia de “otros” actores que consideran relevantes para su proyecto ya que aún no pueden construir la cercanía y el lazo con tales (en especial, con el Estado, en sus tres niveles de gobierno).

Acordaron en el debate y en la reflexión de la actividad, la necesidad de construir otro tipo de vínculos con instituciones que abordan temáticas de niñez y que la imposibilidad del acceso a la salita del barrio, no contribuye para la implementación de acciones conjuntas.

El contacto con la empresa Quilmes lo piensan como posibilidad de mejoras en el espacio físico y para seguir con la implantación del proyecto organizacional por lo cual reforzaron en la marcha la relación vincular. En este punto se evidenció que los/as referentes no conocían sobre el Proyecto VALOR, se contempla que es una etapa de inicio entre los actores VALOR - Abuela Eduarda y que con el transcurrir del tiempo, los lazos pueden ser fortalecidos. Respecto a la Asociación Civil Conciencia, la reconocen en el territorio y poseen un vínculo más afianzado debido a la participación en emprendimientos y otras acciones de tipo formativas. Se destaca la importancia que le otorgan al actor universidad, lo explican cómo un aspecto central ya que los miembros de esta organización se capacitan en estos espacios, realizando cursos de formación. Finalmente, reconocieron aspectos positivos en el trabajo con otras OSC: se reflexionó en este punto sobre la importancia en el trabajo comunitario que tiene el intercambio entre integrantes de distintos colectivos ya sea para compartir recursos o experiencias de cada organización.

Posibles líneas de acción

- Fortalecer la gestión de la OSC para contribuir a la educación y empleabilidad de los adolescentes y niños/as.
- Articular para la inserción de la OSC en el marco de los convenios establecidos por políticas públicas

de los distintos niveles de gobierno.

- Sistematizar tareas, rutinas y experticias para facilitar la formalización de la organización y la implementación de un plan institucional.
- Elaborar una planificación estratégica para lograr sus metas y objetivos organizacionales.
- Fomentar estilos de liderazgos orientados hacia la visión de la organización.
- Ampliar los recursos humanos en la OSC para ampliar las acciones con la comunidad.
- Conseguir fuentes de financiamiento que les permitan auto gestionarse.
- Que la organización logre definir sus objetivos dentro del Proyecto VALOR.



//// Centro Cultural Los Chicos de Azul

MOMENTO I. Saludo y //// presentación inicial

Aproximación diagnóstica

El día 20 de febrero de 2020 a las 9.00 hs. las docentes de la Universidad Nacional de la Matanza realizaron en el Centro de Formación Profesional Don Bosco de la localidad de Bernal una jornada acordada con los miembros del Centro Cultural Los Chicos de Azul y la Asociación Civil Conciencia, como parte del diagnóstico participativo realizado por la UNLaM en el marco del Proyecto Valor creado por la Empresa Cervecería y Maltería Quilmes.

Al llegar al lugar se encontraban tres referentes de la institución, el entrenador de la misma y miembros de la Asociación Civil Conciencia. En esta oportunidad Conciencia efectuó la presentación del Programa Valor y mencionó que la presencia de la Universidad de la Matanza se debe a la necesidad de diagnosticar el estado actual de la organización. En este caso, una de las referentes de Conciencia, Sofía, planteó una dinámica de presentación del estilo “romper el hielo” y así se da inicio a las actividades.

La secuencia de la jornada tuvo en cuenta que los jóvenes integrantes de la organización, se mostraron tímidos en un

principio, por lo que se consideró oportuno continuar con la línea de la presentación y sugerir que al describir sus tareas y roles dentro de la organización lo hicieran teniendo en cuenta la imagen visual de la cache de juego donde se lleva adelante un partido de futbol, así se efectuó una primera aproximación grupal del funcionamiento de la OSC. Al saber que la fortaleza de la OSC es la actividad física como recurso disponible que sus actores conocen, se realizó un ejercicio de confianza lo que permitió ampliar el vínculo, generar un clima de empatía y distensión. Se procedió entonces a explicar cuáles serían las actividades propuestas para el resto de día y se los convocó a participar en cada uno de ellas, destacando la

importancia de hacer escuchar su voz, y tener una estrategia clara de comunicación sobre el rol de la organización (OSC). Posteriormente con los/as participantes se implementaron técnicas de aprendizaje en acción, prevaleciendo en cada una de las actividades propuestas un proceso de construcción conjunta.



La historia del Centro Cultural Los chicos de Azul por las y los protagonistas

El Centro Cultural Los Chicos de Azul, según relatan sus miembros, comenzó sus actividades hace aproximadamente 7 años por iniciativa de María y sus hijas Candela y María, que forman parte de la organización cuyo fin es brindar contención a niños niñas y sobre todo a preadolescentes y adolescentes que asisten al comedor, pero consideran que hoy la concurrencia es a partir de su principal recurso que es la Escuela de Fútbol. Asimismo, destacan que su rol es evitar la deserción escolar: la OSC surgió por la necesidad del barrio y buscó crear un espacio cuya finalidad es evitar que los chicos estén en la calle, abandonen el colegio o caigan en el consumo. Sus principales estrategias comenzaron con el apoyo escolar a niños y niñas del barrio, y a través de la convocatoria formar parte de una escolita de fútbol, también se dictan talleres de salud y de murga. Actualmente la organización realiza las prácticas educativas y le da de comer a los niños en la casa de María. La OSC posee un terreno propio, pero no cuentan con recursos para pagar la mano de obra y poder construir el centro. Este contexto, mencionan, hace que les resulta muy difícil separar sus roles de madre e hijas de la organización y que ésta funciona en torno a la dinámica familiar. Textualmente María expresa: *"Yo pongo muchos límites, yo soy la más exigente,*

quiero que ellas pongan límites, pero son muy permisivas con los chicos". "Yo les digo: Uds. le tienen que exigir más porque ellos en su casa hacen lo que quieren, nosotros tenemos enseñarles, hay que hacer bien las cosas, creo que los chicos mejoran".

Al espacio, asisten un total de 90 niños/as y adolescentes. Los referentes resaltaron que su interés está en su bienestar, por ello se vinculan a sus propias historias de vida y para poder tener un futuro, señalan que es necesario estudiar. Todos nacieron en Villa Azul, todos los días están juntos en la casa de María, donde funciona el comedor, allí entablan relaciones de afinidad con los chicos a través del fútbol.

Continúan su relato, manifestando que las acciones educativas, las realiza María hija y Candela, que ponen al servicio de la organización enseñar, escuchar, mientras que Giuliano, el entrenador, manifiesta: *"lo mío es poner límites, se les enseña a jugar a la pelota a través de entrenamiento y disciplina, así llegamos y estamos jugando en la Liga del Potrero, separamos juveniles infantil varones, y juveniles infantil mujeres fue difícil, al principio".*

Giuliano relata: *"se nos complicó enseñar, hay que ser un poco estricto para que los chicos aprendan. Los chicos les contaban a sus padres si no los dejaba jugar o si los retaba y se enojaban conmigo. Antes festejábamos las cosas que hacían mal ahora solo celebramos las cosas que*



hacen bien, y cuando hay algo que hacen mal se los saca de la cancha y no juegan, los primeros meses fueron muy duros y ahora tenemos mejor vínculo con los chicos.

También separamos chicas y chicos y llegaron a donde llegaron gracias a su sacrificio, les enseñamos a ser serios, respetuosos, a la hora del entrenamiento no se 'jode'".

En esta descripción hablan de acompañamiento, asistencia y colaboración con las familias, y esto se ve facilitado por la escolita de fútbol, ya que ésta constituye un instrumento de motivación y recreación, para que los niños respondan a la propuesta educativa. Destacan que el que no trae el boletín no juega, que el que no comió debe hacerlo, sino le va a costar jugar y que es necesario que los destinatarios comprendan la importancia de la disciplina, tanto para entrenarse como para estudiar. Para jugar, hay que venir todos los días, la canchita donde juegan es con tejido, se distraen, es compartida con el barrio.

La educación es, para María y sus hijas, de fundamental importancia, a través del juego han logrado acercarse a los niños y las niñas del barrio Villa Azul. La Secretaria de la OSC, es Candela y se encuentra cursando sus primeros años en la Universidad Nacional Arturo Jauretche y el presidente es el esposo de María. Comentan que no solo se ocupan de las tareas de los niños, y del



comedor, sino que además deben hacer rifas y pedir donaciones ya que les cuesta mucho obtener recursos para que los chicos jueguen, es entonces cuando convocan a las familias. María hija se ocupa del taller de murga y de enseñar. Todas participan de todas las tareas en lo que refiere al comedor.

Ninguna percibe un sueldo, ni tiene formación pedagógica. Su pasión por la educación se vincula con sacar a los chicos de la calle y evitar el consumo problemático.

"Van a construir su futuro con entrenamiento, conducta y estudiando", sostiene María.



MOMENTO II. Dinámica “Enraizados en nuestros talentos”

a) Árbol Individual

Objetivos

- Reconocer competencias habilidades y destrezas individuales de cada participante.
- Identificar fortalezas individuales que construyan una fortaleza del equipo de la OSC.
- Propiciar la reflexión de los participantes sobre sus quehaceres y prácticas que fomenten el desarrollo de la organización.
- Detectar en los miembros formales de la organización sus estilos de liderazgo.

distendido y ameno. Luego se los invitó a describir y contar si querían sus fortalezas y sus principales sueños, cada uno realizó un comentario respecto de sus dibujos y reflexionaron sobre la importancia de la planificación de las tareas para lograr metas. Giuliano expresó que es como entrenar duro, liderar, jugar para meter goles. También se les hizo preguntas ¿Qué pasos a seguir son necesarios para lograr tus metas? ¿Es posible que tus habilidades se sumen a las habilidades de otros y juntos

lograr un proyecto común? Cada uno de los participantes, culminó la actividad y pudo pensar y poner en palabras sus sueños y manifestarlos, contando el posible vínculo en el futuro que tendrá con la OSC.



Desarrollo de la propuesta

Durante el desarrollo se observó a los participantes trabajando en cada uno de sus árboles personales, de forma entusiasta y comprometida. Se los introdujo en la dinámica, solicitándoles escriban sus fortalezas en las raíces ¿Cuáles son las competencias y destrezas que los participantes reconocen en ellos? De inmediato tomaron colores, fibras y se pusieron a trabajar en la mesa donde compartíamos paralelamente un desayuno; se efectuaron algunas preguntas, las cuales fueron respondidas por las docentes, llevando sus respuestas a ejemplos traídos por los participantes en uno de los casos, sobre la vida académica, la que mayores inquietudes planteó fue Candela. La propuesta avanzó sin complicaciones y en un clima



Análisis específico

Los 4 miembros realizaron la actividad.

Todos los participantes se mostraron interesados en la propuesta, pudieron expresar sus destrezas habilidades y competencias, generalmente en términos futbolísticos.

Cada uno de forma individual mencionó al menos 20 habilidades propias, identificando sus virtudes.

Tienen claridad en las acciones necesarias para poder llevar adelante sus sueños o proyectos, sin embargo, les cuesta pensarlo en términos de planificación. En algunos casos, las intervenciones de las docentes los asistieron para traducir sus pensamientos en planes y pasos continuos con la definición de un tiempo.

Todos reconocieron la importancia de planificar y tener un objetivo.

Algunos de sus integrantes declararon estar en un proceso de capacitación y formación, sin embargo, no todas las actividades que mencionaron se vinculan con la OSC.

Las actividades puestas en práctica en esta dinámica, tuvieron como objetivo tener evidencia de las practicas individuales, de sus actividades cotidianas que les permiten reconocerse como miembros fundamentales de la organización.

“Candela, nos cuenta sobre su árbol, el que se ve colorido y lleno de proyectos. Identifica como una de sus virtudes principales, la constancia: dice que debe estudiar constantemente, aunque veces le vaya mal. Como Rama, actividad o camino a seguir, señala estudiar y aprobar

materias y como objetivo mayor o proyecto, recibirse en la Universidad. Entonces le preguntamos qué carrera cursa y cómo en el futuro vincularía su carrera con las actividades de la OSC y responde que su carrera la hace en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, es desde el punto de vista social y que con ello podrá asistir profesionalmente a los jóvenes, no se ve en el futuro fuera de la organización, estudia para apoyarlos”.

Al finalizar esta propuesta se invita a los participantes a poner en juego estas cualidades descriptas y armar un árbol de habilidades, técnicas y proyectos de la OSC. Se les explica que la técnica individual permitió recoger información y reconocer

que ellos son una herramienta fundamental de la organización de la que forman parte, de las raíces de la misma y que para su construcción conjunta necesitan reconocer sus fortalezas juntos y ponerlas al servicio del objeto de la organización.



b) **Árbol de la organización**

Objetivos:

- Reconocer valores, principios, competencias, habilidades y destrezas de la organización como OSC, y lograr acuerdo en esas características que los identifican como integrantes de la organización.
- Mencionar con certeza cuál es el propósito de la OSC, y sus posibles acciones para cumplirlo.
- Identificar cuál de las fortalezas individuales contribuyen a las fortalezas del equipo de la OSC.
- Visibilizar las acciones conjuntas vinculadas a su objeto social.
- Propiciar la reflexión sobre las acciones posibles o posibles estrategias para alcanzar sus objetivos.
- Reflexionar sobre las características de la organización y las condiciones que posee para lograr sus metas.
- Describir cuales son las acciones necesarias para lograr sus objetivos.
- Detectar que acciones fomenten el desarrollo de la organización.
- Detectar que acciones deben realizar en equipo y que necesitan aprender para liderar lograr el objetivo de la OSC.
- Reconocer sus limitaciones y delimitar pasos hacia el proyecto que se proponen alcanzar.

Desarrollo de la propuesta

La construcción del árbol de la organización social Centro Cultural Los Chicos de Azul, se realizó en un clima de diversión entusiasmo y compromiso. En

su construcción colaboraron todos los miembros con un claro objetivo, declarado expresamente por los ellos: *“Lograr construir nuestro edificio para brindar a los chicos comodidad, tener un lugar donde puedan jugar y entrenarse”* Se pueden observar la evidencia fotográfica agregada al presente informe donde se encuentra el detalle de sus de capacidades y también las acciones y prácticas que consideran útiles para superar limitaciones técnicas. Asimismo, describen la implementación de estrategias para la obtención de recursos con el objetivo de lograr financiación, para las cosas que requieren los jóvenes para jugar. También, mencionaron logros y metas de los jóvenes: el mayor, haber llegado a la Bombonera con un gran entrenamiento. En esta actividad, generaron un debate y puesta en común de los pasos a seguir para el logro de un desarrollo auto gestionado, además de reconocer las fortalezas que poseen y ver en sus logros. Traen por ejemplo seguir trabajando con los adolescentes y jóvenes para lograr continuidad en la liga del Potrero. En estos relatos mencionan la necesidad de otros actores fundamentales para alcanzar las metas que se plantea la OSC y el requisito de una vinculación con las familias del barrio para que los entrenamientos de los juveniles sean saludables y tengan continuidad, ya que dicen contar con varias chicas y chicos talentosos.

El aprendizaje que reconocemos en la aplicación de este diagrama de talentos, objetivos y proyectos es que, a partir de la descripción de sus fortalezas, lograron verse realizando pasos concretos hacia su profesionalización, identificaron una serie de debilidades en la gestión de la organización, la administración del tiempo, y los escasos de recursos, pero ven una oportunidad en la reflexión sobre ellas para mejorarlas y esperan poder aprender a planificar y realizar un proyecto concreto. Entre las raíces de su árbol se reconocen como responsable, comprometidos, escuchadores. Sostienen que “Azul “es una organización flexible pero que necesita una estrategia y ser visibles para que chicos cuenten con mayores recursos, estén alimentados y puedan jugar. No logran vinculación de la



Árbol Centro Cultural Los Chicos de Azul



comunidad con el centro: si bien los niños tienen una gran identificación, las familias muchas veces no acompañan este proceso. Hacen algunas convocatorias vecinales y uno de sus sueños es lograr jugar este año al menos un nuevo campeonato. En sus ramas sostienen que requieren estrategia, planificación, dicen que deben tener articulación con el exterior, hacerse visibles y lograr mayor compromiso de las familias.



Análisis específico

- Realizaron la integración de sus árboles individual, vinculando sus proyectos y acciones personales con las de la Organización.
- El árbol de la OSC se construyó como un árbol de posibilidades, fortalezas y oportunidades para alcanzar el proyecto de la Organización social.
- Se puede observar la importancia que le dan a los espacios de recreación, juego, diversión, acompañamiento familiar.
- Tienen claridad en sus metas.
- Se identifican como un equipo sin mucha experiencia y que fue aprendiendo sobre la marcha.
- Saben cómo hacer para contener a los niños, les falta formación y recursos humanos y financieros.
- Manifiestan la necesidad de formalización de varias de sus actividades.
- Expresan la ausencia de recursos físicos y financieros.
- No tienen clara la definición de sus roles.
- Se escuchan, con respecto y cuidan a otros, y especialmente de los niños que entrenan con ellos.
- Se identifican como un grupo comprometido y unido.



MOMENTO III. Dinámica “Reconociendo nuestros vínculos en el barrio”

c) Mapeo de actores y vínculos

Objetivos

- Identificar articulaciones de actores llevada a cabo por la organización.
- Reflexionar grupalmente sobre los tipos de vínculos mantenidos con los actores.
- Considerar actores necesarios para el proyecto institucional con los cuales no han podido establecer vínculos.

Actores reconocidos vínculos y acciones

- Instituciones de niñez: con estas instituciones Centro Cultural Los Chicos de Azul mantiene un vínculo colaborativo, explican los participantes que intervienen orientando a familias o en situaciones de riesgo observadas en niños/as que asisten a la organización.
- Sala de Salud del Barrio: los resultados concretos que los referentes reconocen son que los niños/as y adolescentes realizan estudios de salud, completan el calendario de vacunación, realizan los aptos físicos.
- Municipio: los referentes manifiestan que con este actor el vínculo es de baja intensidad. Ejemplifican sobre gestiones inconclusas o solicitudes de recursos que no llegaron a efectuarse.
- Juventud Peronista: en algunas ocasiones articulan acciones de baja intensidad.

- Escuela San Ignacio: con la institución escuela trabajan articuladamente en varias acciones, si se requiere alguna intervención por problemáticas con niños, con las familias y también se mencionan donaciones por parte de la escuela a la organización. El vínculo lo definen como de interdependencia.

- Otras escuelas del barrio: establecen vínculos de ayuda focalizadas en los niños/as también lo definen como de interdependencia.

- Organizaciones de la sociedad civil: no identificaron claramente OSC que tuvieran vínculos, la relación la plantean de aislamiento.

- Clubes: con Boca Juniors interdependencia, de la escuela suelen recibir donaciones y concreto.

- Policía: manifiestan con este actor no tener vínculos por lo que lo definen como de aislamiento.

- Comunidad: describen situaciones específicas con algunos vecinos por la disputa de espacios físicos para prácticas por lo que plantean un tipo de vínculo de conflicto. Sin embargo, existen vínculos de colaboración con las familias de los niños /as que asisten al centro. Describen que participan algunas familias en eventos o propuestas puntuales que solicitan.

- Universidades: el vínculo que prevalece entre la OSC y las universidades es de colaboración, ya que las referentes asistieron a cursos de capacitación en la UBA y en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, actividades con UNQUI y su aproximación a la Universidad Nacional de La Matanza la reconocieron como posibilidad de capacitación en conjunto con la empresa Quilmes

- Empresas: hacen mención a la empresa Quilmes y explican que asistieron a un evento de presentación del proyecto VALOR y que tienen expectativas positivas respecto este actor y en pertenecer al proyecto, dicen que se afianzará el vínculo y que lo estiman como de interdependencia.

- Caritas: asistieron a capacitaciones y definen el vínculo como concreto.

- Programa ENVION: adolescentes que asisten a la organización participan en el Programa Enviñon, el vínculo es a través de los operadores y otros representantes del programa

- Otros actores CONCIENCIA: no la conocen.

- Organismo Provincial de Integración Social y Urbana OPISU: vínculo colaborativo.

Análisis

La intervención comunitaria de las organizaciones sociales es un proceso que tiene su centro en la comunidad pero que requiere



de la presencia de otros actores, el Estado y las instituciones. Centro Cultural Los chicos de Azul mantiene vínculos con actores que contribuyen al proceso de IC, y también reconocen la ausencia de “otros” actores que consideran relevantes para su proyecto y aún no pueden construir la cercanía y el lazo con tales (en especial estado y otras organizaciones de la sociedad civil).

Acordaron durante el debate y reflexión de la actividad, que poseen articulación positiva con instituciones que abordan temáticas de niñez, también con la salita del barrio por las acciones concretas de intervención. El contacto con la empresa Quilmes lo piensan como posibilidad de mejoras en el espacio físico y para seguir con la implantación del proyecto organizacional por lo cual reforzaron en la marcha la relación vincular. En este punto, se evidenció el nulo conocimiento de los/as referentes sobre el Proyecto VALOR, aunque se contempla que es una etapa de inicio entre los actores VALOR y los referentes del Centro Cultural los chicos de Azul” y que con el transcurrir los lazos pueden ser fortalecidos. Respecto a la Asociación Civil Conciencia no la reconocen en el territorio. Se destaca la importancia que le otorgan al actor universidad, lo identifican como un actor central ya que los miembros de esta organización se capacitan en estos espacios, realizando cursos de formación en otras instituciones. El entrenador manifiesta que comienza su carrera universitaria este año en la Universidad Nacional Arturo Jauretche.



Vínculos y Redes
Trabajo



En cuanto a las familias, mencionan que las integrantes de la organización están disponibles toda la semana y muchas veces no pueden dar respuesta a las necesidades de la comunidad. Finalmente, reconocieron tener pocas relaciones con otras OSC, se reflexionó en este punto sobre la importancia en el trabajo comunitario para la integración de las familias y las prácticas deportivas, sobre todo el fútbol.



Posibles líneas de acción

- Fortalecer la gestión de las OSC para lograr su objetivo sobre construir su centro.
- Obtener recursos de forma continua para dar respuesta a las necesidades de nutrición, educación y empleabilidad, ninguno recibe una mensualidad.
- Entrenar a los participantes para fortalecer sus equipos y liderazgo.
- Formar a los actores de la organización en perspectiva de género y abordaje a los niños y niñas en la diversidad.
- Diseñar un plan de Comunicación.
- Captación de recursos para poder auto gestionarse y financiar sus gastos de consumo.
- Implementar acciones coordinadas con otras OSC fomentando las actividades recreativas conjuntas entre varios.
- Orden y Formalización de la OSC diferenciando la identidad personal con la identidad de la organización.
- Diseño y definición del objetivo dentro del marco del Proyecto Valor.
- Detectar cuáles son los



saberes previos relevantes en las OSC a fin de articularlos y definir rutinas básicas, secuencias lógicas y acciones para el logro de sus principales objetivos.

- Acercar a la comunidad propuestas que los vinculen al centro.
- Profesionalización.



//// Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos

MOMENTO I. Saludo y //// presentación inicial

Aproximación diagnóstica

El día 27 de febrero de 2020 a las 9.00 hs. las docentes de la Universidad Nacional de la Matanza realizaron en el Centro de Formación Profesional Don Bosco de la localidad de Bernal una jornada acordada con los miembros del Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos y la Asociación Civil Conciencia, como parte del diagnóstico participativo en el marco del Proyecto Valor. Al Taller Participativo concurrieron 18 personas (2 varones y 16 mujeres). El grupo era numeroso, observándose que muchas de las participantes asistieron con sus hijos/as pequeños, quienes jugaban y correteaban en el lugar donde se desarrollarían las actividades, dando lugar a la dispersión de los/as actores y mucho bullicio en el espacio. La referente Itatí Colman solo estuvo en la presentación de la jornada y luego se retiró, no participando de las actividades. Los/as miembros de la organización, pese al clima descripto, intentaban ser colaborativos, pero denotaban a la vez ansiedad por concluir el trabajo, realizar un corte y poder retirarse. Se culminó la Jornada con una

serie de apreciaciones grupales, que fueron posibilitantes para futuras líneas de acción.

La convocatoria a familias que serían encuestadas, resultó fallida por parte de la organización, notándose escasa participación de las familias destinatarias.



Dinámicas grupales con los miembros de la Organización.

La historia de Juanita Ríos relatada por las y los protagonistas

El Centro Cultural y Educativo Juanita Ríos inició sus actividades en el año 2012. Su nombre remite a la madre de la Sra. Itatí Colman (referente actual de la OSC) quien fuera pareja del Padre José Tedeschi, artífice de la creación del Barrio Itatí y padre biológico de Itatí.

Itatí Colman, participa desde hace 8 años en Juanita Ríos, siendo la única referente de la misma, a la vez que referente barrial y política de funcionarios municipales, gubernamentales y nacionales. Independientemente de liderar la OSC, trabaja en el Centro de Acceso a la Justicia (CAJ) local, lugar desde el cual afirma haber recibido capacitaciones sobre coordinación de equipos, gestión de organización, comunicación y formulación de proyectos. Relata que en el año 2012 -año siguiente al fallecimiento de su madre a la vez que líder del espacio hasta entonces- fue convocada por el equipo de la organización a fin de acompañar las gestiones de la misma. Reside en el mismo barrio donde la organización tiene sus instalaciones y funciona.

La OSC, posee edificio propio, contando en su infraestructura con tres aulas vidriadas, sum, cocina, baños y espacios centralmente destinados a las actividades desarrolladas en torno a la primera infancia. La planta alta del establecimiento -actualmente en construcción- tiene como objetivo principal de su próximo funcionamiento, además de aulas destinadas al dictado de clases de nivel

secundario y espacios de formación de oficios, recibir temporalmente a mujeres e hijos/as en situación de violencia de género con urgencia real de albergue.

Itatí relata que los motivos fundacionales que condujeron a la creación del centro fueron *“evitar que los chicos estén en la calle, vivan situaciones de violencia”* a la vez que *“mostrar que hay posibilidades y que pueden tener oportunidades”*.

Entre las problemáticas sociales a las que desde entonces se buscó dar respuesta figura: *“La contención de los pibes desde muy chicos, planteando una propuesta de casa para la familia”*. La *“Casa de Familia”* es el concepto que más destaca Itatí por sobre los demás que caracterizan a *“Juanita Ríos”*, siendo el mismo, el que le permite imaginar y presentar todos sus proyectos a fin de lograr su financiación.

Para la referente, el establecimiento tiene que *“terminar siendo una ‘Casa’ en la que se vivan escenas ‘naturalizadas’ para todas, sobre cómo funcionan las familias con recursos: comer, estudiar, sentirse seguros y cuidados protegidos” pero con un ingrediente clave para que esa ‘Casa’ tenga sentido: ‘Familia’. Tal familia es pensada con “la figura de autoridad, figura de contención, la figura de hermandad, las normas de respeto, cuidado y espacio que condiciona el afecto”*.

Expresa que poseen objetivos

principales, siendo estos: *“Armar una casa para las familias, empoderamiento de las mujeres, generar oportunidades para los pibes y conocer otras realidades”*. Juanita Ríos forma parte de la red de organizaciones *“Graneros de Sueños”*.



MOMENTO II. Dinámica “Enraizados en nuestros talentos”



a) Árbol Individual

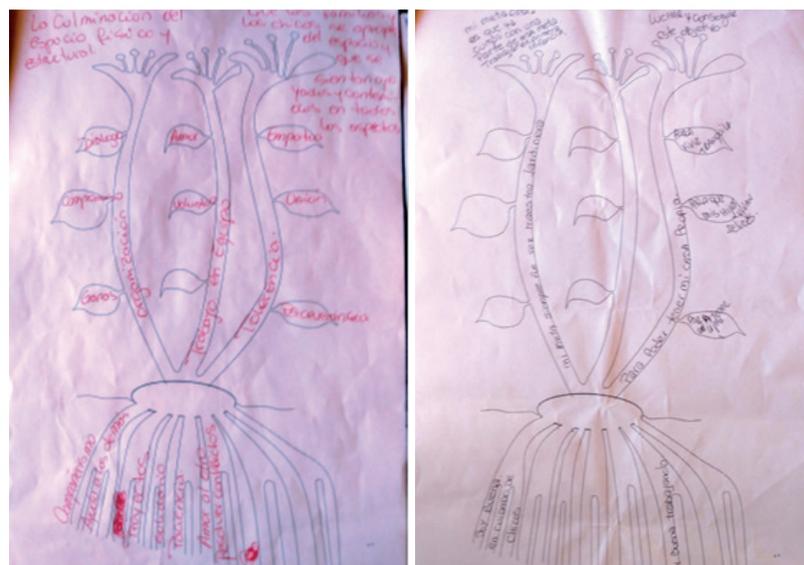
Objetivos

- Reconocer competencias, habilidades y destrezas individuales de cada participante.
- Identificar fortalezas individuales que construyan una fortaleza del equipo de la OSC.
- Propiciar la reflexión de los participantes sobre sus quehaceres y prácticas que fomenten el desarrollo de la organización.
- Detectar en los miembros formales de la organización, sus estilos de liderazgo.

pero le sirve al diagnóstico para identificar sus “enfoques”. Del mismo modo, la psiquis individual de cada miembro de la OSC es esencialmente interna e invisible a la mirada superficial de contacto, pero es condicionante de la subjetividad compartida con otros miembros de la OSC.

Desarrollo de la propuesta

Se distribuyeron esquemas vacíos de un árbol, solicitando a los participantes que escriban en las raíces del árbol sus fortalezas, en sus ramas las estrategias que desarrollan, y en sus frutos los objetivos que se proponen alcanzar. Tras 30 minutos de trabajo, se realizó la puesta en común a fin de socializar las producciones individuales. Cada OSC tiene una estructura propia (condicionante) y externa a cada miembro (sujeto). La personalidad de la OSC la da el “equipo” (SUJETO COLECTIVO) y también es externa a cada miembro en particular, pero es emergente de la subjetividad compartida. La OSC y su equipo no pueden ser “divididos” en la vida real,



Árboles individuales.

Análisis de los resultados

Los miembros de la organización que participaron de la actividad, señalaron entre sus fortalezas personales, virtudes tales como: el coraje, la paciencia, la disponibilidad, el compañerismo, la voluntad, la humildad y el ser amoroso/a y positivo/a. En cuanto a sus habilidades propias destacaron el ser buen cuidador/a, trabajador/a, ser bueno/a para la escucha, el trato de niños/as y la resolución de conflictos. Algunos de los partícipes destacaron sus habilidades en la costura, el trabajo con arcilla, la enfermería, la enseñanza y las tareas educativas. En relación a las oportunidades con las que cuentan, consideraron a la educación formal y el trabajo, principalmente, como estrategias necesarias para lograr sus objetivos. El trabajo asalariado, para estos actores, es percibido como el posibilitador de la concreción de sus deseos, entre los que figuran como principales, la obtención de una vivienda propia y el logro de estabilidad económica. Por otra parte, la educación formal, representa según han expuesto, el camino para acceder a un título que les posibilite trabajar en actividades de su agrado, adquirir habilidades, seguir creciendo y progresar. Se percibe que tales estrategias en sus representaciones se asocian al esfuerzo, la perseverancia, la tolerancia –aun frente a aquello que deban tener que “bancarse” y “hacer oídos sordos”-, el diálogo, el compromiso, la voluntad, la empatía y las ganas.

Entre los propósitos y objetivos de carácter personal que persiguen, predominan mayoritariamente, el acceder a una vivienda propia, a un trabajo estable, concretar sus propios micro emprendimientos (“una casa de té”, “un local de ropa”), concluir sus estudios y obtener títulos profesionales -profesora, maestra jardinera, enfermera profesional-. En este sentido, se infiere el empoderamiento de los miembros de la organización a través de sus deseos explícitos en cuanto al acceso a la vivienda, la educación y el trabajo como derechos ciudadanos para ellos y su prole. Finalmente, se advirtieron entre otros de sus objetivos, aquellos ligados a la organización de la cual participan. En relación a estos, proyectan en sus visiones, la finalización del edificio donde funciona su centro, la apropiación del espacio por parte de las familias y los niños a los que asisten, todo ello a fin de que Juanita Ríos logre cumplir sus metas sociales. A partir de allí, y al culminar esta propuesta, se invita a los participantes a poner en juego las cualidades descritas y armar un árbol de habilidades, técnicas y proyectos de la OSC. La técnica individual permitió recoger información y reconocer que ellos son una herramienta fundamental de la organización, que forman parte de las raíces de la misma y que, para su construcción conjunta, necesitan reconocer sus fortalezas.

b) Árbol de la organización

Objetivos:

- Reconocer valores, principios, competencias, habilidades y destrezas de la organización como OSC, y lograr acuerdo en esas características que los identifican como integrantes de la organización.
- Mencionar con certeza cuál es el propósito de la OSC, y sus posibles acciones para cumplirlo.
- Identificar cuál de las fortalezas individuales contribuyen a las fortalezas del equipo de la OSC.
- Visibilizar las acciones conjuntas vinculadas a su objeto social.
- Propiciar la reflexión sobre las acciones o estrategias posibles para alcanzar sus objetivos.
- Reflexionar sobre las características de la organización y las condiciones que posee para lograr sus metas.
- Describir cuales son las acciones necesarias para lograr sus objetivos.
- Detectar qué acciones fomenten el desarrollo de la organización.
- Detectar qué acciones deben realizar en equipo y que necesitan aprender para liderar lograr el objetivo de la OSC.
- Reconocer sus limitaciones y delimitar pasos hacia el proyecto que se proponen alcanzar.

Desarrollo de la propuesta

Se solicitó a los participantes que en forma conjunta completen el árbol de posibilidades dibujado en el afiche, señalando en él, las fortalezas y oportunidades con las que cuentan para el alcance



del proyecto de la Organización social.

Durante la actividad, fue dificultosa la circulación de la palabra, sobre todo cuando las propuestas de trabajo se referían a identificar los problemas de la OSC y luego imaginar o pensar juntos, planes de acción a partir de problemas concretos y cotidianos que afronta en su tarea la organización.

El significado de las experiencias vividas por los miembros de la organización explica por qué trabajan en ella. Todo lo que describen sobre las cosas que hacen y cómo lo hacen está atravesado por lo emocional ya que la racionalidad de la acción producida para exclusivamente por la referente Itatí quien determina el “cómo”, fija metas y busca resultados. Tiene un liderazgo claramente personalista: toda y cada una de las decisiones pasan por ella.

El trabajo emocional fue central para el desarrollo de la acción colectiva. Resultó significativo en el desarrollo de la aplicación de esta técnica que al momento de mencionar a su organización refirieran al nombre de su referente, Itatí, ubicándola centralmente entre las raíces del árbol y sus ramas.

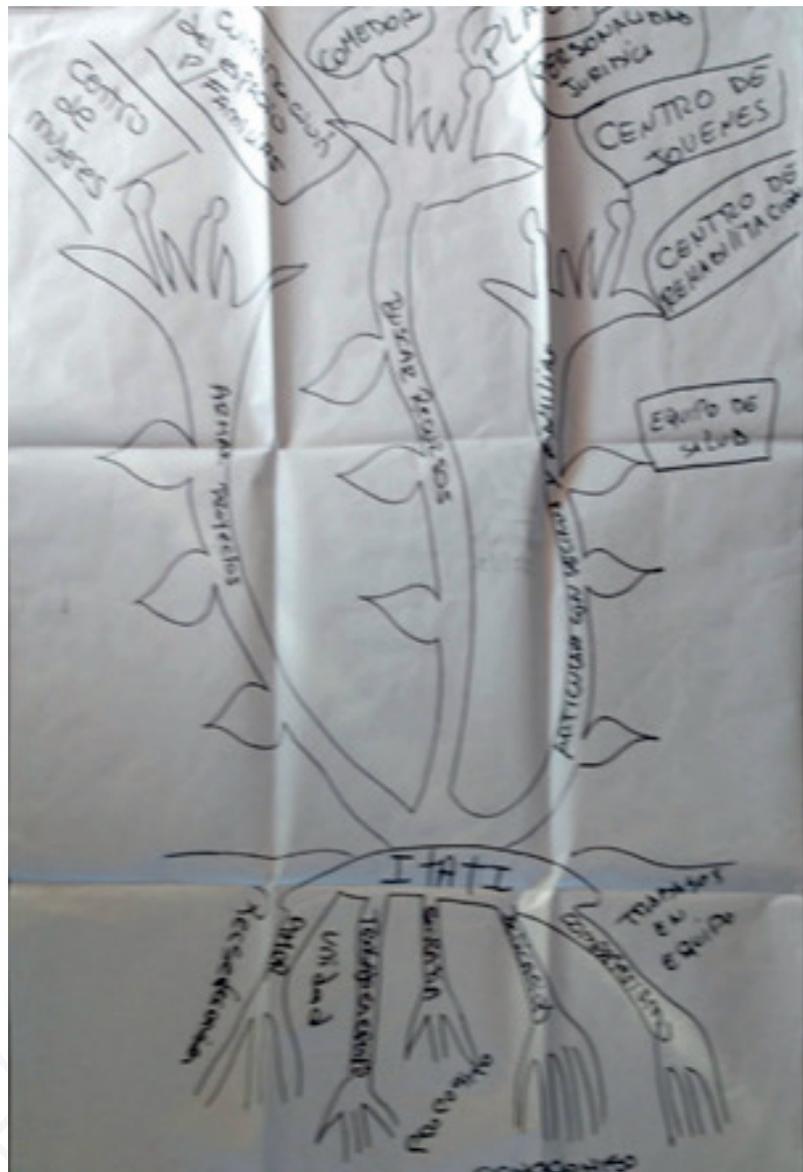
Análisis de los resultados

El grupo identifica entre las fortalezas de la organización, el trabajo en equipo, los propósitos, la dedicación, la perseverancia, la unidad, el compañerismo, el compromiso, la empatía y el amor. Tales virtudes, habilidades y fortalezas posiblemente sean consecuentes a la larga trayectoria institucional que Juanita Ríos lleva en su comunidad. Por otra parte, los participantes reconocieron el liderazgo de su referente como fortaleza de esta OSC.

Entre las oportunidades que reconocieron, han aludido a estrategias concretas y viables tales como armar proyectos, buscar recursos y articular con

vecinos y familias.

En cuanto al planteo de los objetivos que aspiran concretar desde su centro se distinguen: los direccionados hacia la mejora de su infraestructura (“Finalización del espacio para familias”, “comedor”), los que apuntan a la incorporación de recursos humanos y prestación de servicios a la comunidad (“Centro de mujeres, de rehabilitación, de jóvenes y equipo de salud”).



MOMENTO III. Dinámica “Reconociendo nuestros vínculos en el barrio”

c) Mapeo de actores y vínculos

Objetivos

- Identificar articulaciones de actores llevada a cabo por la organización.
- Reflexionar grupalmente sobre los tipos de vínculos mantenidos con los actores.
- Considerar actores necesarios para el proyecto institucional con los cuales no han podido establecer vínculos.

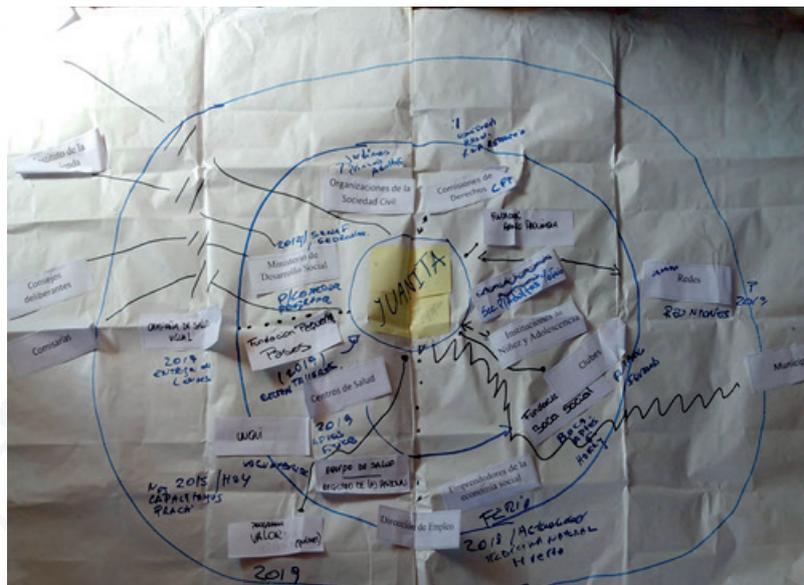
Técnica grupal Red de vínculos

Para iniciar la actividad, se distribuyeron pequeñas fichas donde se presentaban distintos actores, organizaciones e instituciones sociales. Además, se expuso un cartel donde simbólicamente se representaban distintos tipos de vínculos. Luego de ello, se solicitó al grupo que debatiera acerca de las relaciones y vínculos que su organización establece con los actores presentados en las fichas. Puesta en común: luego de 20 minutos tras el debate generado en el grupo, se indicó que sobre un afiche ubicaran las fichas teniendo en cuenta los resultados alcanzados grupalmente.

Análisis de la Red de vínculos

En torno a los tipos de vínculos que Juanita Ríos establece con distintas instituciones, organizaciones sociales y empresariales o personas a título individual, tras la aplicación de la técnica, se desprende que la organización se caracteriza por sostener fuertes vínculos de interdependencia y colaboración con números actores sociales locales, provinciales y nacionales. Entre aquellos con quienes establece relaciones de interdependencia han mencionado la Comisión de Derechos Humanos y la Comisión Provincial por la Memoria, la Red de Organizaciones Sociales territorial, Instituciones de Niñez y Adolescencia local, Fundación “Pequeños pasos”, Centros de Salud, Centros de Formación Profesional, Secretaria de Adultos, Escuelas primarias, jardines de infantes y centros de educación de adultos locales, la Secretaria de Desarrollo Social, SENAF/ SEDRONAR y el Registro Nacional de Personas.

Han dejado en claro a partir de sus relatos, que, el funcionamiento de estas vinculaciones ha sido enriquecedor y beneficioso, pudiendo enunciar resultados concretos de las mismas. Entre ellos: el desarrollo y la ejecución de distintos talleres, jornadas y campañas preventivas, la gestión y obtención de recursos alimenticios para su comedor, la tramitación de DNI, la obtención de Becas Progresar y la gestión de aptos físicos entre otros. Con respecto a los vínculos de colaboración, aludieron a los sostenidos con la Fundación Banco Provincia, Fundación Boca Social, la Universidad Nacional de Quilmes, los Emprendedores de la Economía Social, Clubes deportivos barriales, el Programa Valor y la empresa Quilmes. De esas vinculaciones han surgido capacitaciones, se han incorporado practicantes de la carrera de Trabajo Social en su centro y voluntarios, han obtenido becas para las prácticas de Hockey, entrenamiento en fútbol femenino, participación en



ferias y producción de huertas. En un segundo nivel de vinculaciones, aparecen aquellas de baja densidad, entendidas como relaciones puntuales establecidas por esta organización con la Dirección de Empleos y una campaña de salud visual realizada con un ente provincial durante 2019 para la obtención de lentes por parte de sus miembros. En cuanto a las relaciones más débiles, aparecen identificadas aquellas vinculaciones de aislamiento en torno a comisarias, iglesias y templos de diversos cultos, el Concejo Deliberante y el Instituto de la vivienda. Por último, indicaron que las relaciones de conflicto son las establecidas con el Municipio de Quilmes. Han expresado que estas vinculaciones se entretujan con ciertos grados de tensión, dado que no han recibido respuestas a sus reclamos frente a distintas demandas elevadas por la organización.

Posibles líneas de acción

- Sistematizar las tareas de la organización desde procesos tácticos con detalle de distribución de roles y actividades (protocolos de acción)
- Formalizar un Plan de desarrollo de capacidades (habilidades/competencias) que permita la gestión del punto anterior.
- Estructurar un Plan de comunicación para informar a los destinatarios de las acciones actuales y futuras de la Organización.
- Diseñar y ejecutar Planes de acción a corto plazo a fin de vincular socios estratégicos del Proyecto Valor y socios externos, que busquen resolver problemas estructurales de la OSC para proteger los diversos proyectos implementados por la Organización.



//// Merendero Los Andes

MOMENTO I. Saludo y //// presentación inicial

Aproximación diagnóstica

El día 05 de marzo de 2020 a las 9.00 hs. las docentes de la Universidad Nacional de la Matanza realizaron en el Centro de Formación Profesional Don Bosco de la localidad de Bernal una jornada acordada con los miembros del Merendero Los Andes y la Asociación Civil Conciencia, como parte del diagnóstico participativo en el marco del Proyecto Valor.

Al Taller Participativo concurren 13 personas. El trabajo con el grupo se inició con una charla entre el equipo de la UNLaM y las participantes de la organización, explicando las consignas de trabajo que se realizarían durante la jornada, y con una excelente predisposición del equipo de Conciencia para sumarse a la tarea.

Los Andes es territorialmente una organización con poca antigüedad en su comunidad, que intenta a través de lo simbólico ser identificada y reconocida. Los vínculos establecidos al interior de sus miembros y para con su referente son fuertes y de carácter familiar, de amistad o vecinal. Los vínculos hacia el

afuera de la organización, son poco fomentados y lábiles. Las líneas de acción y objetivos que desarrollan, según se infieren, se relacionan con la obtención de recursos materiales, denotando en su base un carácter asistencialista.

Se culminó la Jornada con una serie de apreciaciones grupales, que fueron posibilitantes para futuras líneas de acción.



La historia del Merendero Los Andes relatada por las y los protagonistas

El Merendero Los Andes cuenta solo con dos años de vida y no posee el padrinazgo de ninguna organización pública ni privada. No posee instalaciones propias ya que se desarrollan sus actividades en el terreno donde reside su referente, es decir, el espacio edilicio con el que cuenta es compartido con la vivienda de ésta, encontrándose a la fecha en proceso de ampliación y construcción. Obra a partir de la cual su referente espera alcanzar “cambios y aportes estructurales del merendero”.

Su fundadora, la Sra. María del Rosario Fernández, se concibe como una referente barrial. Ito, tal como la reconocen los miembros del merendero, es la única referente del mismo y ha manifestado que su motivación para la fundación de este espacio residió en *“la necesidad de la gente, en saber que hay recursos y que no se traen al barrio”*. Aseguró que *“los chicos de la zona, necesitaban ayuda y muchas veces no recibían nada”*. Además, sostuvo que entre las problemáticas sociales a las que buscó dar respuesta a partir de la creación del merendero se encuentra “el hambre”. Por tal razón, el eje de trabajo principal de esta OSC, se centra en la nutrición de las personas. En cuanto a su formación como referente, aseveró haber recibido capacitación sobre la coordinación de equipos a través del Programa Ellas Hacen y como Promotora de salud en la Universidad Nacional de Quilmes.

Subrayó que el consumo de sustancias por parte de jóvenes y adolescentes es un problema que la aqueja y que no percibe un Estado presente que atienda a estas cuestiones. Aludió al desmejoramiento de las calles (rotura de asfalto y falta de reparación) como un problema que la gestión municipal anterior descuido por completo. Sin embargo, destacó y ensalzó de la gestión gubernamental provincial anterior, la voluntad de la ex gobernadora Vidal para que su organización concrete su personería.

Entre las actividades que realizan ha mencionado: apoyo escolar, Talleres de oficio, Almuerzo compartido, paseos y colonia de vacaciones.

Los Andes, no forma parte de ninguna red o plataforma de organizaciones.



MOMENTO II. Dinámica “Enraizados en nuestros talentos”



a) **Árbol Individual**

Objetivos

- Reconocer competencias, habilidades y destrezas individuales de cada participante.
- Identificar fortalezas individuales que construyan una fortaleza del equipo de la OSC.
- Propiciar la reflexión de los participantes sobre sus quehaceres y prácticas que fomenten el desarrollo de la organización.
- Detectar en los miembros formales de la organización, sus estilos de liderazgo.

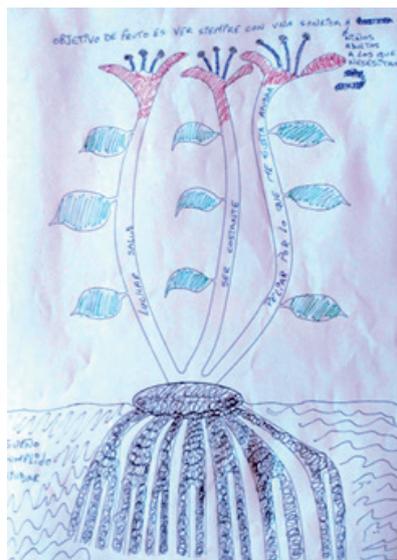
Análisis de los resultados

Las participantes de la actividad, distinguen -desde el plano individual- como fortalezas personales, virtudes asociadas a la fuerza, la honestidad, la ayuda, la solidaridad, el acompañamiento, el compromiso y el compañerismo. Resaltan entre sus habilidades para potenciar el trabajo en equipo, el poder generar vínculos de confianza con las familias, la predisposición para el trabajo conjunto y el conocimiento de las necesidades de las familias con quienes interactúan. Entre la enunciación de sus

fortalezas, se perciben posiciones de base asistencialista que aluden a la bondad, la necesidad de ayudar y la contención. En cuanto a lo que perciben como sus oportunidades, enuncian el desarrollo de estrategias educativas, la capacitación, la ayuda y el apoyo escolar. También incluyen estrategias asociadas a la alimentación y la provisión de alimentos. La puesta en hecho de estas estrategias se ve asociada con el esfuerzo, la lucha, la pelea, la constancia y la paciencia. Los propósitos que persiguen se centran en la niñez y la satisfacción de sus necesidades,

Desarrollo de la propuesta

Se distribuyeron hojas individualmente, solicitando a los participantes escriban en las raíces del árbol sus fortalezas, en sus ramas las estrategias que desarrollan, y en sus frutos los objetivos que se proponen alcanzar. Tras 30 minutos de trabajo, se realizó la puesta en común a fin de socializar las producciones individuales. Al inicio, costó que los miembros de equipo participaran, pero luego, la participación fue creciendo. Ito participó activamente de todas las propuestas durante la jornada y la palabra circuló con fluidez durante el desarrollo de las dinámicas.



Árboles individuales.



haciéndose extensivos hacia la población adulta de su comunidad. La lucha contra el hambre y la desnutrición aparece claramente enunciada por los miembros de la organización. Se perciben a su vez, objetivos altruistas y visiones asociadas al alcance de la felicidad y el logro de un país mejor. A partir de allí, y al culminar esta propuesta, se invita a los participantes a poner en juego las cualidades descriptas y armar un árbol de habilidades, técnicas y proyectos de la OSC. La técnica individual permitió recoger información y reconocer que ellos son una herramienta fundamental de la organización, que forman parte de las raíces de la misma y que, para su construcción conjunta, necesitan reconocer sus fortalezas.

b) Árbol de la organización

Objetivos:

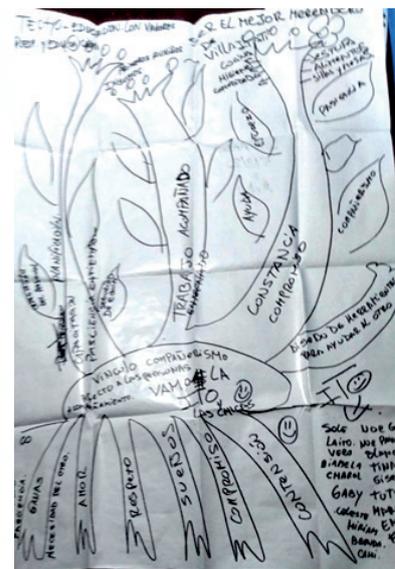
- Reconocer valores, principios, competencias, habilidades y destrezas de la organización como OSC, y lograr acuerdo en esas características que los identifican como integrantes de la organización.
- Mencionar con certeza cuál es el propósito de la OSC, y sus posibles acciones para cumplirlo.
- Identificar cuál de las fortalezas individuales contribuyen a las fortalezas del equipo de la OSC.
- Visibilizar las acciones conjuntas vinculadas a su objeto social.
- Propiciar la reflexión sobre las acciones posibles o posibles estrategias para alcanzar sus objetivos.
- Reflexionar sobre las características de la organización y las condiciones que posee para lograr sus metas.
- Describir cuales son las acciones necesarias para lograr sus objetivos.
- Detectar que acciones fomenten el desarrollo de la organización.
- Detectar que acciones deben realizar en equipo y que necesitan aprender para liderar lograr el objetivo de la OSC.
- Reconocer sus limitaciones y delimitar pasos hacia el proyecto que se proponen alcanzar.

Desarrollo de la propuesta

Se solicitó a los participantes que en forma conjunta completen el árbol de posibilidades dibujado en el afiche, señalando en él, las fortalezas y oportunidades con

las que cuentan para el alcance del proyecto de la Organización social.

En el desarrollo de esta dinámica, se apreció buena predisposición al trabajo en equipo por parte de las miembros de la organización. No tuvieron inconvenientes en conformar pequeños grupos, interactuando sin dificultades y hasta afectuosamente entre ellas especialmente al evocar las acciones pasadas llevadas a cabo por parte del merendero. Pese a ello se observó discordancia en cuanto al conocimiento de los objetivos de la organización, apreciándose la prevalencia de metas individuales relativas a la satisfacción de sus necesidades básicas o bien la persecución de objetivos altruistas que exceden las posibilidades reales del merendero, entre ellos terminar con el hambre en el país.



Árbol de la organización.

Análisis de los resultados

El grupo reconoce entre las fortalezas de la organización, distintos valores, tales como: el afecto, el amor, los sueños, el compromiso, el compañerismo, la paciencia y las ganas. Consideran que las oportunidades con las que cuentan como organización se ligan tanto a las virtudes que conjuntamente poseen sus miembros (el esfuerzo, la ayuda y la constancia), como el desarrollo y la puesta en juego de estrategias educativas, donde subrayan la capacitación del personal, la planificación y el diseño de herramientas para la ayuda. Sin embargo, tales estrategias educativas o procesos de aprendizaje no resultan apreciadas por sus miembros como una fortaleza con la que cuentan en la organización.

Asimismo, se observa que no perciben entre ellas los recursos materiales de la organización, como así tampoco el capital social construido a partir de su historicidad.

En cuanto al planteo de los objetivos que pretenden alcanzar desde su proyecto, los mismos apuntan a la obtención de recursos materiales y edilicios, refieren al techo y mobiliario como así también a las condiciones de higiene y la comodidad. Por otra parte, el alcance de objetivos educativos se asocia al respeto y la educación en valores.

Esta dinámica representó una importante dificultad a la hora de pensarla como un ejercicio de planificación grupal de la gestión.



MOMENTO III. Dinámica “Reconociendo nuestros vínculos en el barrio”



c) Mapeo de actores y vínculos

Objetivos

- Identificar articulaciones de actores llevada a cabo por la organización.
- Reflexionar grupalmente sobre los tipos de vínculos mantenidos con los actores.
- Considerar actores necesarios para el proyecto institucional con los cuales no han podido establecer vínculos.

Se distribuyeron pequeñas fichas donde se presentaban distintos actores, organizaciones e instituciones sociales. Se expuso un cartel donde simbólicamente se representaban distintos tipos de vínculos. Se solicitó al grupo que debatiera acerca de las relaciones y vínculos que su organización establece con los actores presentados en las fichas. Puesta en común: luego de 20 minutos tras el debate generado en el grupo, se solicitó, sobre un afiche ubicaran las fichas teniendo en cuenta los resultados alcanzados grupalmente.

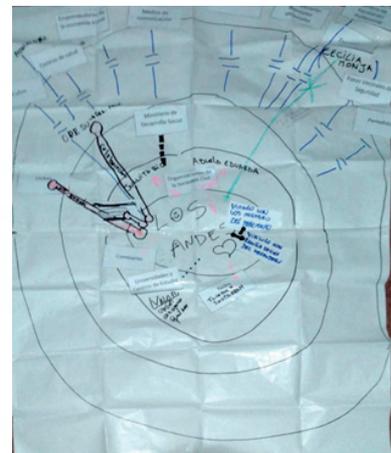
Análisis de la Red de vínculos

En torno al tipo de vínculos que el Merendero Los Andes establece con distintas instituciones, organizaciones sociales y

empresariales o personas a título individual, tras la aplicación de la técnica, se desprende que los miembros de la organización identifican la ausencia de relaciones y la prevalencia de vínculos de aislamiento en torno al Municipio, los centros de salud, los emprendedores de la economía social, los medios de comunicación, los partidos políticos, las organizaciones gremiales sectoriales, los centros de Formación Profesional, las escuelas, los Foros Vecinales de seguridad y los medios de información locales. Señalan que la vinculación con estos organismos siempre les ha resultado dificultosa, distante y lábil. Han sugerido que el Municipio no ha dado respuestas ni apoyatura a sus gestiones, indicando en cambio que ha sido la gobernación de la provincia de Buenos Aires de la gestión gubernamental anterior a la actual, quien ha intercedido para que accedan a la obtención de su Personería Jurídica.

Por otra parte, señalan vínculos de aislamiento en relación a las

iglesias o templos de distintos cultos que funcionan en el lugar, manifestando el establecimiento de vínculos de conflicto con una referente de la iglesia católica a la que aluden como la Hermana Cecilia. Al respecto han indicado que el conflicto con este actor local, se funda en la negación de recursos económicos, físicos o alimentarios por parte de esta para con el merendero. Unánimemente, señalan haber acudido a esta referente a solicitar en más de una oportunidad recursos alimentarios u otros del orden de lo material sin recibir nunca una respuesta favorable.



Consideran que esta referente es importante en el contexto local, pero que acudir a ella no resulta favorable para su proyecto como organización, pues su recurrente negativa frente a sus demandas les resulta nociva.

En ambos casos, han reconocido un nulo poder de su parte para reorientar estrategias que redireccionen o mejoren sus vínculos con estos agentes sociales.

En tanto al establecimiento de vínculos puntuales (de carácter débil) aluden al Ministerio de Desarrollo Social, como así también a la Universidad (UNLaM), la empresa Quilmes y el proyecto Valor. Con respecto a estas vinculaciones manifiestan tener expectativas favorables, esperando como resultado de las mismas poder obtener recursos económicos y físicos (insumos para sus instalaciones) destinados a su organización, así como capacitaciones que redunden en la mejora de sus acciones.

Por otra parte, las relaciones fuertes de inter-dependencia, las identifican con dos OSC locales: Juanita Ríos y Abuela Eduarda, así como también con la comisaria de la zona. Incluyen entre estas relaciones a las sostenidas a través de redes sociales –Facebook e Instagram-. Han indicado como resultado concreto de sus interacciones con Juanita Ríos y Abuela Eduarda, la obtención de alimentos y guardapolvos escolares. Entre otros vínculos fuertes, tales como los de colaboración, indican que estos, se establecen con clubes locales, los comercios de la zona, los miembros del

merendero y las familias vecinas a la organización. Entre los resultados alcanzados a partir de estas relaciones destacan su participación en eventos organizados por el merendero y las donaciones que realizan distintos comerciantes al mismo. Señalan a su vez el sostenimiento de relaciones colaborativas con el Organismo Provincial de Integración Social y Urbana (OPISU).



Posibles líneas de acción

- Fortalecer la gestión de las OSC para lograr su objetivo vinculado con construir su edificio.
- Obtener recursos de forma continua para dar respuesta a las necesidades de nutrición.
- Diseñar un plan de Comunicación.
- Diseñar un Plan de Captación de recursos para poder auto gestionarse y financiar sus gastos de consumo.
- Definir objetivos dentro del marco del Proyecto Valor.
- Detectar cuáles son los saberes previos relevantes en las OSC a fin de articularlos y definir rutinas básicas, secuencias lógicas y acciones para el logro de sus principales objetivos.



//// Centro Comunitario Caacupé

MOMENTO I. Saludo y presentación inicial

Aproximación diagnóstica

El día 10 de marzo de 2020 a las 9.30 hs. las docentes de la Universidad Nacional de la Matanza realizaron en las instalaciones del Centro Comunitario Caacupé ubicado en la localidad de Bernal Oeste una jornada acordada con los miembros del y la Asociación Civil Conciencia, como parte del diagnóstico participativo.

Al llegar al lugar, se encontraba una de sus referentes formales de la institución, siete colaboradoras y dos miembros de la Asociación Civil Conciencia. Nos esperaban en el patio techado, un lugar amplio con dibujos y pinturas y con una mesa larga para todos los participantes con un desayuno. Conciencia efectuó la presentación formal del Proyecto Valor y mencionó que la presencia de la Universidad Nacional de La Matanza se debe a la necesidad de diagnosticar el estado actual de la organización. Sofía y Laura entregaron unas ollas y otros accesorios que trajeron para la OSC y se dispusieron a realizar una dinámica de presentación con todas las participantes. Luego de la presentación se dio inicio a las actividades. La secuencia de la

jornada tuvo como particularidad el ingreso y salida de las participantes quienes estaban atendiendo las demandas del comedor. En el lugar donde se realizó la jornada, se encontraba una persona arreglando la bomba de agua, estuvo presente y se retiró.

Luego del desayuno y contar el para qué estaban allí, las docentes procedieron a explicar cuáles serían las actividades propuestas para el resto de día y se los invitó a participar en cada uno de ellas, destacando la importancia de contar su historia como protagonistas de la organización. Las participantes no se mostraron muy abiertas al principio, sin embargo, realizaron las propuestas.

A continuación, las participantes trabajaron en las técnicas de

aprendizaje en acción, cada una muy concentrada en las actividades propuestas; así la jornada se desarrolló en un proceso de construcción conjunta ubicando a los miembros de la OSC en un rol participativo.

Se culminó la Jornada con la participación de nueve mujeres, ya que su presidenta Pura se incorporó a la actividad alrededor de las 12:00 horas. En medio de debates y apreciaciones grupales, surge el agradecimiento de la organización, comunicándonos que nunca se había acercado al establecimiento ninguna organización ni privada ni estatal y que era un placer abrir sus puertas, así continuamos trabajando en posibles líneas de acción futura.



La historia del Centro Comunitario Caacupé por las y los protagonistas

El Centro Comunitario Caacupé según relatan sus miembros comenzó sus actividades hace aproximadamente 10 años y es una organización reconocida en el barrio. Pura, su presidenta, hoy se encuentra al frente del establecimiento con su hija Fabiana, ambas forman parte de la organización. La misma tiene dos fines: la educación, a través del apoyo escolar de niños niñas y la alimentación al ser un comedor. Consideran que hoy la concurrencia es a partir del comedor y de las donaciones que se obtienen para las familias. La organización percibe, por intermedio de otra organización, unas becas PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) y la mayoría de las asistentes (equipo de trabajo) quienes se autodenominan educadoras sociales cobran una mensualidad. Cuentan que la población con la que trabajan generalmente se encuentra desocupada y entonces concurre casi toda la familia a almorzar y cenar. Hoy su principal objetivo es formalizar la organización, ya que se separaron de la OSC "Colectivos de a Pie" y ahora trabajan con Granero de Sueños. También manifiestan querer ampliar y separar las salas donde dan clases y poder hacer una canchita fuera del comedor para los chicos. Mencionan que el comedor es

del barrio, pero muchas de las familias no valoran el hecho de cocinarles y cuidar a los chicos y que sus vínculos no están afianzados. Su finalidad hoy es capacitarse y poder tramitar la personería jurídica, para que les den los recursos para que los chicos puedan comer, que las familias tengan un plato de comida y los jóvenes no abandonen la escuela. Es una organización de muchos años, que requiere hoy capacitación, que ha asistido al barrio con la participación en campañas de vacunación y la obtención del DNI. Sus principales estrategias tienen que ver con la asistencia a las familias y el cuidado de sus hijos en edad escolar, la mayor problemática que reconocen es el consumo problemático de los jóvenes. Tienen el caso de un adolescente que asiste a comer al comedor al que no logran sacar adelante. Sin embargo Pura relata que él se siente agradecido, pero que ella no cuenta con herramientas para sacarlo de su adicción. Actualmente, la organización realiza las prácticas educativas con primera infancia y tiene 4 colaboradoras más y asistentes de cocina quienes les dan de comer a los niños. Hoy no cuentan con recursos para pagar la mano de obra y ampliar las salas como tampoco para los trámites administrativos que deben hacer para recibir subsidios del Estado. Textualmente "Pura" expresa que el proyecto de la organización es brindar apoyo escolar y comida a niños de 5 a 14 años sin embargo le dan de comer a toda la familia, a abuelos a padres. También mencionan



actuar en situaciones de violencia con los padres, hablar con ellos. Al espacio, asiste un total de 150 familias niños/as y adolescentes. El comedor funciona todo el día, le brindan almuerzo, merienda y cena. Las actividades están planteadas en el patio para jardín, apoyo escolar y jóvenes, y se está construyendo una pequeña sala de recreación arriba para los más chicos, pero no tienen espacio.

Sus objetivos son ofrecer acompañamiento y asistencia a las familias pero para ello la referente manifiesta no poseer el financiamiento necesario, los recursos y la formación adecuada para las tareas realizadas.



MOMENTO II. Dinámica “Enraizados en nuestros talentos”



a) **Árbol Individual**

Objetivos

- Reconocer competencias habilidades y destrezas individuales de cada participante.
- Identificar fortalezas individuales que construyan una fortaleza del equipo de la OSC.
- Propiciar la reflexión de los participantes sobre sus quehaceres y prácticas que fomenten el desarrollo de la organización.
- Detectar en los miembros formales de la organización sus estilos de liderazgo.

Desarrollo de la propuesta

Durante el desarrollo se observó a las participantes poco comprometidas con su trabajo, dispersas y temerosas.

Análisis específico

- Los 9 miembros realizaron la actividad.
- No todas las participantes se mostraron interesadas en la propuesta, la mayoría pudo expresar sus destrezas habilidades y competencias.
- Cada una, de forma individual, mencionó al menos 15 habilidades propias y pudieron identificar sus virtudes.
- Una de ellas, no quiso pensar en su futuro ni en sus proyectos y a lo largo de la tarde describió su situación problemática personal: cuando un otro/a expresa abiertamente una situación

compleja, es relevante notificar, derivar o articular con profesionales o referentes directos para su atención.

- El resto de las participantes cuentan sus proyectos y sueños, sin embargo, les costó traducirlos en planes, pasos y acciones.

- Cada una pudo expresar una meta concreta que es capacitarse y en esa coincidían todas.

- Todas reconocieron la importancia formarse y ayudar a los niños en su educación.

- Una de sus integrantes declara estar en un proceso de capacitación y formación, y que participa hace unos meses de la organización.

- Dejaron sus árboles a las docentes.

- Las actividades puestas en práctica en esta dinámica, tuvieron como objetivo obtener evidencia de las prácticas individuales, de formas de hacer las cosas. Todas pudieron verse y reconocerse como un miembro fundamental de la organización.

Fabiana, nos cuenta sobre su árbol, que en la raíz ubica ser ordenada y responsable, dice que debe estudiar y formarse ya que su rol hoy es educadora social pero no tiene formación, como tallo completa querer estudiar, y por último lograr acompañar mejor a los adolescentes y ayudar al centro, ya que hay muchas cuestiones administrativas y de gestión que no sabe hacer. Su proyecto es estudiar y graduarse en algo.

Al finalizar esta propuesta, se invita a los participantes a poner en juego estas cualidades descritas y armar un árbol de habilidades, técnicas y proyectos de la OSC, se les explica que la técnica individual permitió recoger información y reconocer que ellos son una herramienta fundamental de la organización que forman parte de las raíces de la misma y que para su construcción conjunta necesitan reconocer sus fortalezas juntos y ponerlas al servicio del objeto de la organización.



b) Árbol de la organización

Objetivos:

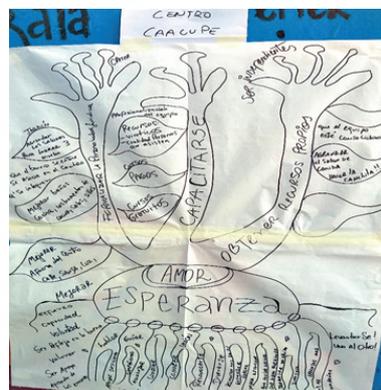
- Reconocer valores, principios, competencias, habilidades y destrezas de la organización como OSC, y lograr acuerdo en esas características que los identifican como integrantes de la organización.
- Mencionar con certeza cuál es el propósito de la OSC, y sus posibles acciones para cumplirlo.
- Identificar cuál de las fortalezas individuales contribuyen a las fortalezas del equipo de la OSC.
- Visibilizar las acciones conjuntas vinculadas a su objeto social.
- Propiciar la reflexión sobre las acciones posibles o posibles estrategias para alcanzar sus objetivos.
- Reflexionar sobre las características de la organización y las condiciones que posee para lograr sus metas.
- Describir cuales son las acciones necesarias para lograr sus objetivos.
- Detectar que acciones fomenten el desarrollo de la organización.
- Detectar que acciones deben realizar en equipo y que necesitan aprender para liderar lograr el objetivo de la OSC.
- Reconocer sus limitaciones y delimitar pasos hacia el proyecto que se proponen alcanzar.

Desarrollo de la propuesta

La construcción del árbol de la organización Centro Comunitario Caacupé se realizó en un clima mucho más distendido y amigable que en la primera

etapa, lo que tal vez se debió a la llegada de Pura, su presidenta, la que se describe como líder del espacio y una de sus fundadoras. Por su forma de expresarse, estaba muy entusiasta y con compromiso, por lo que todas las participantes colaboraron, se fueron turnando porque era el horario de almuerzo del comedor y llegaban las familias, así que en esta oportunidad iban y venían. Su objetivo fue declarado expresamente: todas coincidieron en hacer crecer el centro, “lograr construir un patio fuera, crecer, capacitarse y lograr la personería jurídica, todos ellos como caminos para brindar un mejor servicio a los chicos en el comedor y que tengan un lugar más amplio de recreación”

En la evidencia fotográfica agregada al presente informe, se encuentra el detalle de sus de capacidades como equipo, su principal valor la esperanza en salir adelante, las acciones y prácticas que consideran útiles para superar limitaciones profesionales. Describen la ausencia de recursos, pero tienen ciertas habilidades para vender



Árbol de la OSC.



lo que producen en el comedor, por lo tanto, también pudieron imaginarse realizando proyectos independientes con el objetivo de lograr financiación, para sostener sus gastos.

El aprendizaje que reconocemos en la aplicación de este diagrama de talentos, objetivos y proyectos es que, a partir de la descripción de sus fortalezas, entienden que deben profesionalizarse, estudiar y superar una serie de debilidades en la gestión de la organización, que les ha traído su disolución con la otra organización. Quieren mejorar su gestión, poder aprender a planificar y realizar un proyecto concreto para ganar visibilidad en la comunidad. Entre las raíces de su árbol se reconocen con esperanza, con amor, responsables, comprometidos, confiables, que se sostienen una a la otra, “es una organización unida pero que necesita una personería jurídica, capacitarse y ser visibles para asistir a mayor cantidad de chicos y familias”.

No logran vinculación estrecha con la comunidad, ya que los vecinos se acercan sólo si necesitan algo.

En sus ramas sostienen que requieren formación, recursos, capacitación, deben tener articulación con el exterior, hacerse visibles y lograr mayor compromiso de las familias.

MOMENTO III. Dinámica “Reconociendo nuestros vínculos en el barrio”



c) Mapeo de actores y vínculos

Objetivos

- Identificar articulaciones de actores llevadas a cabo por la organización.
- Reflexionar grupalmente sobre los tipos de vínculos mantenidos con los actores.
- Considerar actores necesarios para el proyecto institucional con los cuales no han podido establecer vínculos

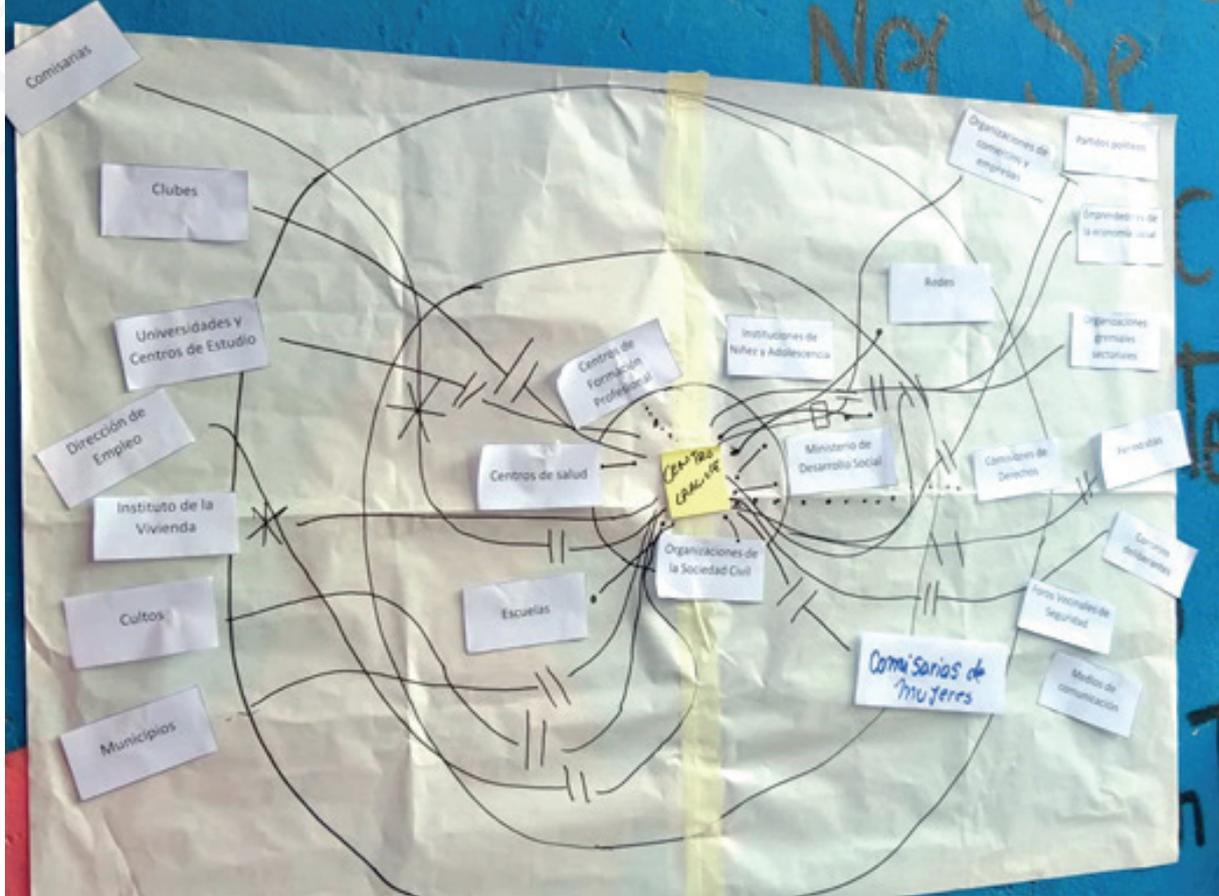
Actores reconocidos vínculos y acciones

- Instituciones de niñez y adolescencia: el vínculo es cercano y de colaboración, manifiestan asistir y solicitar intervención de estos actores cuando se presentan problemáticas de niños/as y familias que asisten al centro.
- OSC: cercano, establecen vínculos de colaboración en especial con “Graneros de Sueños”.
- Centros de salud: mantiene un vínculo de colaboración, cercano, participan en acciones que proponen la sala y el centro presta el espacio en campañas de vacunación, por ejemplo.
- Instituto de viviendas: lejanos, lo manifiestan como vínculo de aislamiento.
- Centro de Formación Profesional: tipo de vínculo, concreto, participación en algunas capacitaciones de los miembros.

- Foros de seguridad: no mantienen vínculo, dudan de su existencia, sin vínculo, aislamiento.
- Cultos: no establecieron acciones, vínculos lejanos de aislamiento.
- Dirección de Empleo: aislamiento.
- Escuelas: mantienen un vínculo de colaboración, cercano entre ambas instituciones. Las acciones son especialmente dirigidas a los/as niños y familias.
- Secretaria de Desarrollo Social: cercano, de colaboración, articulan sobre gestiones de recursos y convenios de subsidios.
- Comisión de Derechos el vínculo fue concreto en acción puntual, eventos o jornadas de participación.
- Redes: de colaboración, manifiestan participación sin ampliar información.
- Consejos Deliberantes: sin acciones.
- Organizaciones gremiales y sindicatos: sin contacto con este sector.
- Partidos Políticos: tipo de vínculo, aislamiento, acciones eventuales (marchas).
- Comisaría de la Mujer: manifiestan un tipo de vínculo de aislamiento, expresan la necesidad de este actor, asistieron a esta institución acompañando a mujeres y sintieron poco asesoramiento y destrato.

- Clubes: lejano, sin contacto.
- Comisaria: asisten con frecuencia y refieren no poder resolver gestiones con este actor.
- Medios de comunicación/periodistas: sin vínculos, no reconocen acciones.
- Universidades y centros de estudios: refieren tener vínculos de aislamiento, a excepción de esta experiencia (UNLaM).
- Organizaciones de comercios y empresas: no establecieron vínculos. Aislamiento.
- Otros actores CONCIENCIA: tipo de vínculo, aislamiento, el día de la jornada algunos miembros de la organización se conocieron personalmente (expresan).
- PNUD tipo de vínculo concreto, el centro percibe subsidio por parte del PNUD. El subsidio lo cobran a través de otra organización a la cual pertenecía el centro.
- Comunidad: expresan dificultad en entablar lazos con vecinos y familias, están interesados en evaluar esta situación, manifiestan la escasa participación de las familias del centro.





Redes de contactos

Análisis

Los/as participantes al finalizar y observar el mapa, se interrogaron acerca de aquellos actores con los que no mantienen vínculos (el por qué,) quedando como propuesta que continuarían evaluando tal situación. Con los actores que mantienen vínculos más frágiles, incluso más lejanos y de no colaboración (comisarías, municipio) expresaron la necesidad revincularse ya que lo consideran necesario para el centro. Asimismo, con algunos actores fueron determinantes en el no querer articular acciones, como, por ejemplo, con los partidos políticos, explicando el “uso” que estos pretenden hacer de la OSC. Expresan la dificultad y en modo de preocupación, se infirió, respecto a la relación que la organización establece con la comunidad, sobre todo, la escasa participación de las

familias. Atraviesan un momento de desvinculación con una organización que sostenía el proyecto, ya que decidieron iniciar otra etapa y si bien están esperanzados, se visibiliza desorientaciones en algunos miembros de la organización. El Centro ante esta situación de actores, necesitaría acompañamiento y capacitación en esta área.



Posibles líneas de acción

- Fortalecer la gestión de las OSC para lograr su objetivo sobre construir su un patio de juegos para los chicos fuera del establecimiento
- Ampliar las salas y dividir a los más chicos
- Obtener recursos de forma continua para dar respuesta a las necesidades de alimentación.
- Entrenar a los participantes para fortalecer sus equipos y liderazgo.
- Formar a los actores de la organización en educación inicial, en perspectiva de género y abordaje a los niños y niñas en a la diversidad.
- Diseñar un plan de Comunicación.
- Diseñar un Plan de Captación de recursos para poder auto gestionarse y financiar sus gastos de consumo.
- Implementar acciones coordinadas con otras OSC, fomentando las actividades recreativas conjuntas entre varios.
- Orden y Formalización de la OSC, diferenciando la identidad personal con la identidad de la organización.
- Obtener su personería como OSC.
- Diseñar y definir el objetivo dentro del marco del Proyecto Valor.
- Detectar los saberes previos relevantes en las OSC a fin de articularlos y definir rutinas básicas, secuencias lógicas y acciones para el logro de sus principales objetivos.

- Acercar a la comunidad propuestas que la vinculen al centro.
- Profesionalización.
- Mejorar las condiciones de higiene y manejo de las comidas.
- Mejorar las condiciones edilicias.
- Concientizar sobre hábitos de la limpieza en el espacio físico.





Manos Artesanas de Itatí y Jardineros de Don Bosco Grupo de Herreros y Jardineros

Tal como se adelantara en el apartado Antecedentes metodológicos generales, ambos grupos son Emprendimientos Productivos por lo que presentan características diferenciales respecto de las Organizaciones analizadas hasta aquí.



Un proyecto productivo es aquel proyecto que busca conseguir ganancias en dinero y generar una rentabilidad económica. Los/as promotoras de un proyecto productivo suelen ser individuos o empresas que están interesados en lograr ganancias económicas para distintos fines.

El beneficio económico es el resultado del trabajo de todo el equipo involucrado en el proyecto, en combinación con las decisiones apropiadas del responsable, gerente y/o referente. Por tanto, es el resultado de la consistencia absoluta de las acciones de todos los participantes del proyecto. El proceso de creación de un proyecto consta de muchos componentes importantes que pueden requerir esfuerzos y costos totalmente diferentes. Sin embargo, incluso estas múltiples áreas son bastante adecuadas para analizar la

productividad de los diversos procesos que se realizan en ellas, comenzando con la planificación del proyecto en sí y terminando con su lanzamiento al mercado. Un proyecto es entonces, un conjunto planificado de tareas interrelacionadas, a veces dependientes, que deben ejecutarse durante un cierto período de tiempo teniendo en cuenta diferentes factores para alcanzar un objetivo específico. Será importante pensar en el Equipo de Trabajo: asegurarnos que los/las colaboradores/as tengan los conocimientos técnicos necesarios para completar las tareas, además de asegurar que tengan la habilidad de colaborar con los otros miembros del equipo y la responsabilidad para completar sus funciones.

Otro dato importante será, la Delegación de tareas. Se necesita confiar en los miembros del equipo para que realicen sus actividades, atribuyendo tareas según sus talentos o habilidades. La Organización también será relevante. Se debe saber cómo hacer un seguimiento del progreso del proyecto para así asegurar que el mismo se mantenga avanzando. Conocer quién está trabajando en qué tarea y cómo se supone que todo debe unirse al final depende

de la capacidad de mantener una organización y tener un sistema para el seguimiento de las tareas. Asimismo, la Comunicación Efectiva, será esencial. Los/as gestores/gestoras del proyecto deben saber cómo acercarse a las personas pudiendo describir las acciones deseadas o esperadas, los procesos de producción y debe asegurarse de estar comunicando efectivamente sus expectativas. No solo se debe gestionar una comunicación directa con las personas, sino que se debe preparar el escenario para que el equipo de trabajo colabore y se concentre. Deberá existir un Seguimiento de las tareas, lo que permitirá optimizar tiempos, chequear procedimientos, realizar ajustes, evitar desvíos. Sin un seguimiento, correremos el riesgo de tener un retraso o estar trabajando a ciegas. Un cronograma de actividades y la figura de un/una supervisora o capataz facilitará el quehacer. Para concluir diremos que otros factores importantes para viabilizar y concretar el Proyecto serán: la noción de costos, el análisis de mercado, el tejido de redes, la vinculación con proveedores, la identificación de posibles clientes, etc. Sobre estas cuestiones versará el análisis de los datos relevados.



<p>Presentación entrevistador</p>	<p>Mi nombre es Alba, soy docente de la Universidad Nacional de La Matanza. Actualmente formo parte del Observatorio Social en este trabajo, que realizamos junto con la Asociación Civil Conciencia y la Empresa Cervecería y Maltería Quilmes, en el marco del Proyecto Valor.</p> <p>La idea es que conjuntamente, podamos detectar aquellos aspectos que puedan fortalecer la gestión de algunas organizaciones sociales del Barrio Itatí. Como la Organización fue seleccionada para participar del Proyecto Valor, queríamos conocer las características de su emprendimiento productivo.</p> <p>La idea es tener una entrevista amena, a pesar de que es un cuestionario extenso y a través de ella, obtener datos para planificar cómo articularemos.</p>
--	---

<p>EJE PERSONAL REFERENTE</p>	<p>QUIÉN SOS Soy Kevin Brian Ezequiel Zarza tengo 24, coordino un emprendimiento de herrería que lleva 5 años y otro de jardinería, que se realiza hace 15 años. En la actualidad hay 10 chicos participando. También soy instructor del Centro de Formación Profesional N° 412 (CFP) en un taller de Jardinería. Es una escuela oficial. Lo llevamos adelante con Gonzalo Macchi.</p> <p>TUS INICIOS Participo de la Parroquia desde chico, por mi familia, hasta que necesité trabajo y me hablé con Gonzalo para</p>	<p>participar del Taller.</p> <p>TUS TALENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Responsable. ■ Liderazgo natural. ■ Compromiso. ■ Socialización. <p>CONOCIMIENTO SOBRE EL PROYECTO “VALOR” Desconozco sobre el Proyecto, sé que nos van a ayudar.</p> <p><i>NOTA: La entrevistadora explica el proyecto, da cuenta de los beneficios, oportunidades y posibilidades, además de la articulación entre organizaciones.</i></p>	<p><i>Asimismo, se consultó sobre si habían tenido entrevistas previas con Conciencia, o un cuestionario y manifiesta desconocer si hubo alguna entrevista, pero que él no contestó cuestionario alguno.</i></p> <p>ACTIVIDAD COMO REFERENTE Tengo el contacto con el cliente, de forma periódica, realizo llamadas telefónicas para chequear las tareas. Coordino el taller en la planificación de grupos que salen a la calle. Al finalizar la jornada reparto las ganancias diarias y trabajo la confianza con el grupo y los clientes.</p>
<p>EJE PRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL</p>	<p>CÓMO SE LLAMA LA ORGANIZACIÓN “Jardineros De Don Bosco” - “Manos Artesanas De Itatí” Es una cooperativa, de jardinería y de herrería, pero no está legalmente establecida. El emprendimiento en sí es un lugar de paso, busca ser la primera experiencia laboral. “Se quiere lograr una inserción del joven en su</p>	<p>primer trabajo, no que se queden siempre acá”.</p> <p>SOBRE LA FORMALIZACIÓN Nunca pudimos lograrlo por cuestiones de documentaciones. No sabemos bien cómo hacer, ni conocemos otras formas que no sea la Cooperativa. Todo es muy burocrático, son muchos trámites y no</p>	<p>encontramos todavía de darle una forma y hacerlo.</p> <p>FUNDADORES DEL EMPRENDIMIENTO Lo fundó Gonzalo Macchi, empleado de la Parroquia, de él surgió la iniciativa de jardinería; y como es profesor de herrería, motivó el otro espacio. Gonzalo es el director del Centro de Formación Profesional N° 412, es</p>

<p>EJE PRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL</p>	<p><<Sigue de la otra página</p> <p>Psicopedagogo, creo tiene otras formaciones.</p> <p>ACTIVIDADES, SERVICIOS Y PRODUCTOS Primeramente, nos dedicamos a jardinería, corte de césped y mantenimiento de jardines. De herrería,</p>	<p>hacemos: tutores, porta macetas, cactus, rejas, entre otros productos, tenemos de todo.</p> <p>SUEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que los participantes encuentren su propio camino. ▪ Que tengan un oficio, acumulen experiencia laboral y que hagan curriculum. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que se reinseren laboralmente. Darles un oficio. <p>CARACTERÍSTICAS EDILICIAS Es un Taller amplio, compartimos el espacio con el CFP, específicamente con el taller de Carpintería.</p>
<p>EJE DINÁMICA ORGANIZACIONAL</p>	<p>HORARIO Entramos a las 8:00, desayunamos juntos y salimos a las 9:00 hs. Terminamos cuando vuelve el último grupo de jardinería. En base a su horario de llegada, se van sumando a la actividad de herrería.</p> <p>ORGANIZACIÓN DIARIA Somos dos Referentes, Gonzalo y yo. El grupo de los presentes se divide en tres, salen a la calle a trabajar en Jardinería. Cuando regresan y mientras esperamos que terminen todos, se suman a la tarea de herrería, yo me quedo en el lugar produciendo. Cuando llueve y no se puede salir trabajamos en herrería todos. Se realiza producción en serie para tener un stock. Soy el que lidera el equipo de herrería, si me tengo que ir, asigno una tarea sencilla al grupo o delego con Agustín, que es el soldador. Hay un determinado tiempo para terminar el trabajo. Se están trabajando los roles</p>	<p>con “conciencia”, actualmente va surgiendo de la cotidianeidad. Cada grupo tiene un líder, que se ocupa de la vinculación con el cliente, del cuidado de las maquinarias y de cobrar. Eso surge de la antigüedad y la experiencia. Las actividades se dividen teniendo en cuenta la situación de cada uno de ellos, su estado de ánimo. Si es necesario, contenemos alguna que otra situación. Cuando terminamos, nos juntamos a tomar mate todos juntos. Respecto del almuerzo, si están trabajando cerca comen en el Hogar de Cristo. Si llegan después de las 12:30 hs., le guardamos la comida. A veces los clientes le dan de comer a los chicos.</p> <p>COMUNICACIÓN – REDES Y PRODUCCIÓN Gonzalo se encarga de manejar las ventas y los pedidos, publica en Facebook e Instagram. Nosotros nos encargamos de la producción</p>	<p>y yo, de la organización diaria de Jardinería. En el caso de que sean jubilados y clientes antiguos, no les cobramos.</p> <p>GRUPO Y EQUIPO Nos denominamos GRUPO, porque consideramos que es un término más íntimo. Aquí somos todos lo mismo. Nuestro fin es el grupo y el equipo, más que nada el proyecto grupal, que es la vida.</p> <p>CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Actualmente hay 6 chicos del Hogar saliendo de las adicciones. Respecto de esta problemática, los jóvenes cuentan con un Equipo de Profesionales que atienden la situación de consumo. En total son 10 participando de este proyecto de inserción laboral, algunos tienen o tuvieron conflictos con la ley. Respecto del nivel educativo, están haciendo el Plan FinEs y uno de ellos terminará este año la secundaria.</p>
<p>EJE REDES Y ARTICULACIÓN</p>	<p>ARTICULAN CON</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El “Hogar de Cristo”, que trabaja con chicos con problemas de consumo. ▪ La Parroquia Don Bosco que trabaja con adolescentes. ▪ El Centro Formación Profesional u Oficios N° 412 - Ministerio de Educación. ▪ Conciencia. ▪ Salita Don Bosco. ▪ Con los proveedores. 	<p>ANTE UN ACCIDENTE Tenemos un seguro, “LA CORONARIA”. La mayor parte de accidentes surgen en herrería, pero tenemos una red con la Salita Don Bosco (a dos cuadras, las 24 hs. está disponible para nosotros.) si necesitamos atención inmediata.</p>	<p>SOBRE ARTICULACIÓN CON EL ESTADO Se solicitó al Municipio algún espacio público para trabajar, sin éxito.</p>

<p>EJE SERVICIOS, CLIENTES Y RECURSOS</p>	<p>CLIENTES Y ZONAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ JARDINERÍA, Mantenimiento de casas en particular. Localidades: Don Bosco, Bernal y Quilmes. Tenemos aproximadamente 190 entre: casas, parroquias, parques, etc. A veces surgen otros clientes durante un trabajo y sus datos están en una carpeta. Se organiza el trabajo por zona, para no perder tiempo en el traslado, el que hacemos caminando, planificamos para que se hagan determinados clientes más lejos en un día. ■ HERRERÍA, viveros de la zona, clientes en la costa (Villa Gesell, Aguas Verdes, etc.). En este último caso, lo retiran cuando vienen a Buenos Aires. También 	<p>participamos de ferias mensuales, vendemos por Facebook e Instagram (“Manos Artesanas de Itati”, en el barrio).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ PERIORIZIDAD JARDINERÍA, una vez por semana, una vez cada quince días, depende del cliente. ■ HERRERÍA, producimos diariamente, a veces a pedido de clientes fijos o de ventas en redes sociales. ■ CLIENTE IDEAL Tuvimos, un Sr. que tenía una gran casa, un trabajo de tres horas apropiadamente, pero se mudó. Era como una mansión, lo perdimos porque se mudó. ■ Los trabajos de poda se cobran bien. ■ A veces los clientes te dan propinas o pagan más de lo 	<p>que le pasamos de presupuesto, “todo se reparte”.</p> <p>MAQUINARIAS Y MATERIALES Tenemos todo tipo de herramientas: bordadora, cortadora césped, guadaña, tijeras, etc. Además de las que están en el taller que son de herrería: pinceles, pintura (“tres en uno”, con anti oxido), amoladora, soldadora MIG (permite un trabajo prolijo), planchuela de hierro y varillas, etc.</p> <p>MANTENIMIENTO DE LAS MÁQUINAS Se realiza al interior del grupo con un fondo común que se deja para tal fin. Todavía no logramos que nos ayuden con el orden, la limpieza y el cuidado de herramientas.</p>
<p>EJE ADMINISTRACIÓN</p>	<p>RECURSOS Y REGISTRO DE OPERACIONES Sobre los servicios, otorgamos un dinero a la Parroquia. Gonzalo es quien registra el movimiento general, yo me encargo de la caja chica. Cada entrada y cada salida se anota, en un Excel, por ejemplo. Tenemos un capital bancarizado, de ahorro, para posibles circunstancias. Es un plazo fijo que intentamos nos arroje un valor mensual, como una inversión.</p> <p>CÓMO LES PAGAN El servicio se cobra en efectivo, tenemos una lista de precios según las características del lugar y/o los productos. El dinero que se recauda diariamente en jardinería se reparte entre los presentes al finalizar la jornada. El de herrería se guarda para repartir cuando no se puede salir a la calle o no se puede trabajar en jardinería. Pensamos en incorporar otros medios de pago, sin resultados concretos</p>	<p>actualmente. Nosotros cobramos en efectivo, y los insumos los pagamos en efectivo, pintura, nafta, hierro, etc.</p> <p>COMPETENCIA Hay un mercado cautivo, tenemos clientes fijos. No tenemos competencia. Se trabaja en una red de confianza, a veces no se encuentran en sus casas, le cortamos y después le pasamos a cobrar.</p> <p>GASTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ JARDINERÍA, se saca un porcentaje para mantenimiento, nafta, o elementos que se descartan e insumos. ■ HERRERÍA, se compran los materiales con el dinero que se recauda, se gasta en materiales y materias primas. <p>COSTOS Se obtiene de la venta o de los servicios que se realizan, teniendo en cuenta solamente materiales y materias primas.</p>	<p>GANANCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ HERRERÍA, se duplica el costo de materiales. Hay dos listas de precios, por mayor y por menor. ■ JARDINERÍA, hay una lista de precios por servicios, ej: corte de césped, mantenimiento, pero ganamos más, mínimo cada uno se lleva como piso \$500 por día. <p>ALGUNO TIENE SUELDO FIJO Gonzalo es empleado de la Parroquia, al igual que yo (formales). Además, recibo un subsidio de la Provincia de Buenos Aires. Por otro lado, hay chicos que cobran el Programa “Hacemos Futuro”. Ellos trabajan con nosotros 2 o 3 días, el resto del tiempo se dedican a prestar servicios de mantenimiento en la Parroquia.</p>

**EJE
OTROS DATOS****MAYORES LOGROS**

- Haber aprendido de los que tienen más experiencia.
- Mi desarrollo personal, coordinando un grupo.
- El trabajar en equipo.
- La inserción laboral del grupo inicial en una metalúrgica. La empleabilidad de los que están.
- Uno de los chicos se puso su propio taller de herrería.
- Cumplir con la inserción del 100 % en la primera experiencia laboral.

OTRAS ACTIVIDADES

Desde la Parroquia, repartimos viandas. En este contexto, 300 unidades (tarde/noche). Son los chicos y familias del Comedor, habitualmente son 70 usuarios.

Para finalizar, expresó:

“No me gustan las entrevistas. Fue una buena experiencia. Voy a pensar con Gonzalo que queremos hacer en este proyecto. Gracias”.





//// Análisis de cuestionarios a familias

Imagen aérea de Villa Itatí

A continuación, se presentarán los principales resultados obtenidos de la encuesta a familias destinatarias de las organizaciones seleccionadas. La familia es el grupo de referencia más significativo para enfrentar situaciones cotidianas, para satisfacer necesidades o enfrentar dificultades.

Ambos territorios en los que se han recogidos datos a través de las encuestas, son contextos de alta vulnerabilidad. La vulnerabilidad tiene relación con la fragilidad, las limitaciones de personas, grupos y regiones para enfrentar situaciones adversas o inclusive cotidianas, y superar situaciones calamitosas o de sufrimiento social. La vulnerabilidad social estaría entonces presente en circunstancias de pobreza y exclusión social, pero también, en momentos previos, en familias o individuos que se encuentran en riesgo de caer en dichas situaciones⁴(Kaztman, 1999).

La información que aquí se ofrece tiene el propósito de caracterizar las situaciones asociadas a vulnerabilidad social y familiar de los destinatarios de las Organizaciones estudiadas. Los resultados evidencian problemáticas relacionadas con hacinamiento, falta de provisión de servicios públicos y básicos de salud, protección social y vivienda, además falta de empleo de los padres, que constituyen factores que vulneran los procesos de desarrollo humano de los niños, niñas y adolescentes.



⁴ Kaztman, Rubén (1999). “Marco conceptual sobre activos, vulnerabilidad y estructura de oportunidades”. En Cepal. Apoyo a la implementación del Programa de Acción de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social, 7-23. Montevideo: Cepal.

//// Vivendas

En Villa Itatí y Villa Azul el trazado urbano es irregular en todo su interior, posibilitando en algunos casos el acceso a vehículos livianos. Existe una baja presencia de desagües pluviales y carencia de calles asfaltadas con veredas completas. Asimismo, se observan zanjas o cunetas para el desagüe pluvial y de calles mejoradas o de tierra, conformando los “pasillos”, característica principal de las villas.

La dignidad y el bienestar de las personas se ven directamente afectadas por las condiciones en que se habita un hogar. Más aún, la mala calidad de una vivienda puede llegar a ocasionar problemas de salud y afectar perjudicialmente en el desarrollo de las personas. En el caso de las villas, las inundaciones son un problema frecuente.

La vivienda (principalmente propia) se constituye como un

recurso de alta significación para las familias asociado con la satisfacción de una necesidad básica, tal vez la más apremiante, que ofrece la sensación de seguridad, de protección tanto presente como futura.

La información recogida vinculada a la residencia permite derivar que se trata de Viviendas deficitarias, concebidas como aquellas que tienen piso de tierra o ladrillo suelto u otro material -no tienen piso de cerámica, baldosa, mosaico, mármol, madera o alfombrado- techo de chapa o cartón, no tienen provisión de agua por cañería dentro de la vivienda o no disponen de inodoro con descarga de agua. Los datos respecto de los hogares en viviendas consideradas deficitarias afirman una tendencia y la situación de mayor precariedad de Villa Azul respecto de la Villa Itatí.

A pesar de que la vivienda es el sitio donde la familia desarrolla en gran medida sus relaciones intrafamiliares: la intimidad, el descanso, la alimentación y el esparcimiento, si esta no tiene las condiciones que permitan a la familia resguardarse, protegerse y relacionarse adecuadamente, puede convertirse en un espacio que desfavorece las relaciones intrafamiliares, afectadas aún más por las condiciones de hacinamiento, situación que genera vulnerabilidad en las familias



estudiadas y aumento de tensiones y situaciones de violencia..

//// Agua

Respecto del acceso al agua, el 100% de los hogares utilizan agua de red para beber y cocinar, percibiendo la mitad de los entrevistados alguna anomalía. A pesar de ello, un 31% no tiene agua en el interior de la vivienda. Teniendo en cuenta tanto el acceso al agua como el tipo de baño, sólo un 20% de los hogares se encuentra en condiciones óptimas. Del otro extremo, un 86% se encuentra en situación de mayor precariedad, por ejemplo, por la falta de baño en la vivienda.



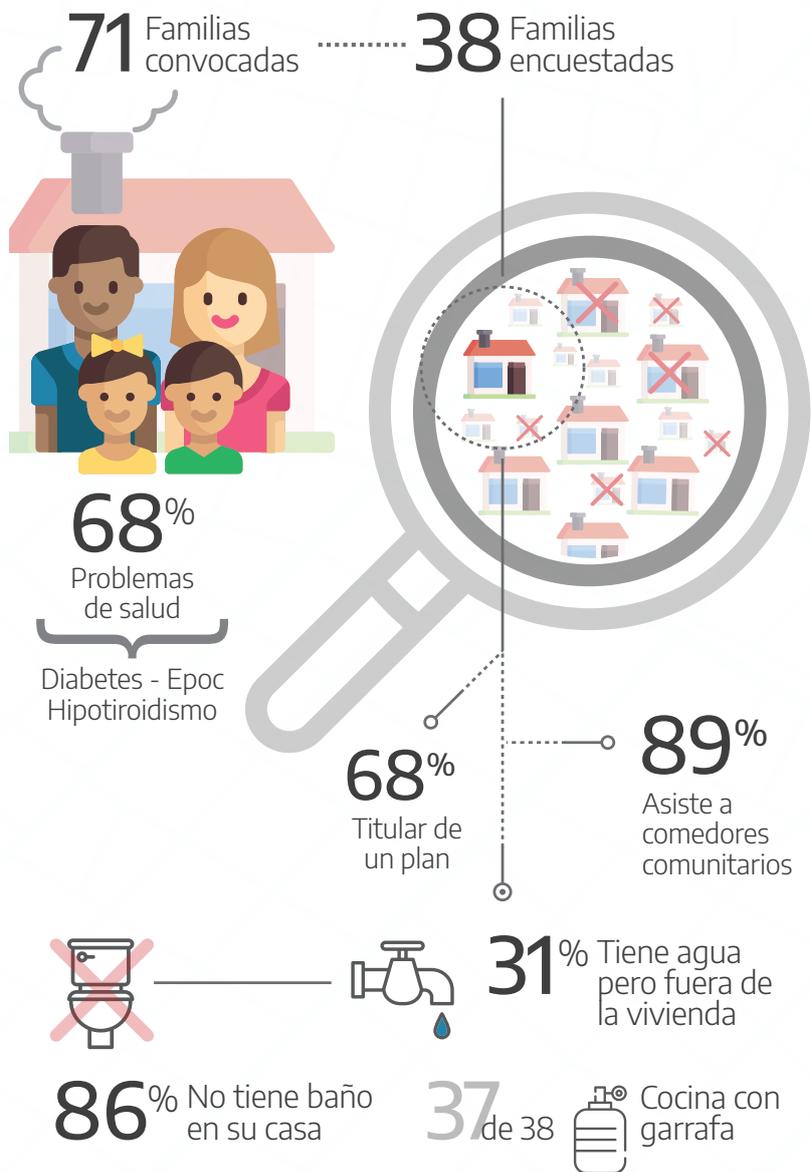


Análisis de encuestas a destinatarios

Las estrategias son comportamientos o arreglos que se hacen en el ámbito de la familia para “existir” o “vivir”, fin que en muchos casos no pasa del nivel de sobrevivir. Esto significa que abarcan arreglos coyunturales que hacen las familias para enfrentar crisis, e igualmente aquellos de carácter más general ligados con y condicionados por el estilo de desarrollo vigente en una sociedad concreta⁵ (Babarino et al., s/f).

Para la mayoría de las familias entrevistadas, su “lucha” diaria radica en conseguir los recursos esenciales para mantener una vida con los niveles esenciales de necesidades satisfechas, muchas veces con serias deficiencias en la calidad de dicha satisfacción. Con respecto a la estructura que ofrece el Estado, los entrevistados reconocen la oferta de servicios de salud y educación, los programas de subsidios condicionados y algunos mecanismos de pago de las deudas relacionadas con sus viviendas.

Al respecto, el 68% de las familias son titulares de Planes Sociales, asegurándose así un ingreso mínimo a las familias. Otra estrategia se vincula con la concurrencia a los comedores comunitarios. A los comedores de organizaciones sociales y comunitarias se les dificulta cada vez más garantizarle un plato de comida a los cientos de personas que se acercan todos los días.



El crecimiento de asistentes a los comedores se relaciona con inseguridad alimentaria severa en Argentina. En el caso de las familias encuestadas, el 89% concurren frecuentemente.

⁵ Babarino, Nélica, Silvia Bocero, Griselda Prandin y Cristina Rosenthal (s/f). “Estrategias de sobrevivencia, racionalidad y reproducción social” [en línea]. Disponible en <https://bit.ly/2L00xA6>

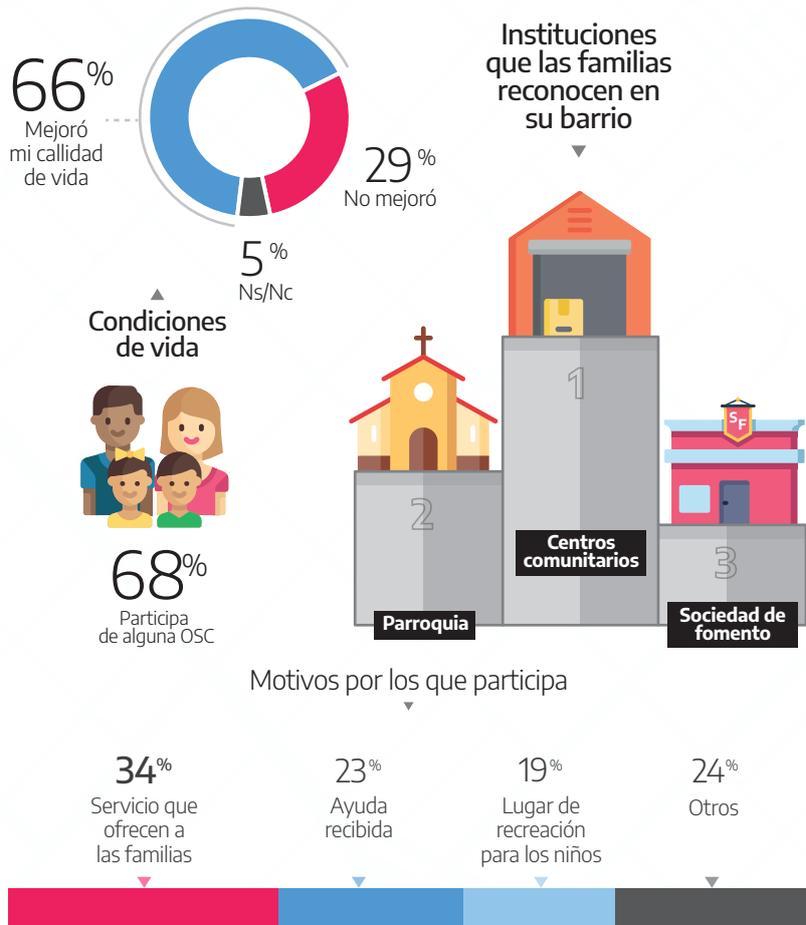


Instituciones barriales y participación

En estos contextos de vulnerabilidad señalados, la estructura de oportunidades que ofrece la sociedad civil se teje en las redes familiares y comunitarias. Con respecto a las relaciones, redes y vínculos sociales de las familias participantes, se evidencia un debilitamiento de los vínculos vecinales, comunitarios, sociales y de carácter político. Las relaciones se circunscriben en mayor medida al ámbito privado (familia próxima o a relaciones interpersonales), sin ningún tipo de trascendencia colectiva.

Y si bien el 68% de los encuestados señalan tener algún nivel de participación en las Organizaciones territoriales, se observa un nivel bajo de participación, ya que los miembros de estas familias no intervienen en las tareas de organización, ni en la planeación y ejecución de sus proyectos de desarrollo. Tampoco toman parte consciente en el espacio, posicionándose y sumándose a ciertos grupos para llevar a cabo determinadas causas. El déficit histórico de ciudadanía económica, política y social se suma a la erosión de los vínculos comunitarios, lo que dificulta que las personas y las comunidades puedan construir activos suficientemente fuertes para enfrentar no sólo lo inesperado sino su devenir cotidiano, y más

INSTITUCIONES BARRIALES Y PARTICIPACIÓN



aún, transformarlo. La Participación de estas familias es espontánea: se presenta cuando sus miembros, al sentir necesidad o enfrentar un problema, se acercan a la Organización para tratar de resolverlos. Para poder hablar de verdadera participación, es preciso, además, que las personas se involucren en lo procesos de toma de decisiones, tanto relativas a los temas que las

afecta como para intervenir, actuar y atender o resolver los problemas. De esta manera lograr la satisfacción de sus derechos y necesidades. La sensibilización y la construcción de vínculos con los vecinos es responsabilidad de las OSC con las que se trabajará con el Proyecto Valor.

//// Organizaciones comunitarias e intervención social

Sergio de Piero⁶ (2005) plantea acertadamente, que la búsqueda de protección comienza a concentrarse en la sociedad y en la apelación a la solidaridad de los cercanos.

La encuesta a las familias destinatarias también trató de recuperar información sobre el quehacer de organizaciones comunitarias de Villa Itatí y Villa Azul, lo que hacen estas organizaciones para enfrentar desde sus propios recursos y limitaciones, situaciones percibidas como problemas. En ese sentido, se trata de describir las acciones que enuncian las familias como el hacer de las organizaciones comunitarias seleccionadas por Valor. En cuanto al hacer, las Organizaciones comunitarias actúan sobre su propio contexto como respuesta a problemas que también afectan a sus miembros de manera directa.

Un dato llamativo es que mayoría de las familias participan en las organizaciones y sin embargo el 21% señalan no conocer sus intervenciones. Las principales intervenciones informadas se vinculan con la donación de mercadería, limpieza de pasillos y calles, gestiones de agua y cloacas y alimentación en los comedores.

Por lo dicho, las organizaciones son percibidas como las prestadoras de servicios, encargadas de ofrecer algún tipo

de asistencia como por ejemplo, olla comunitaria, recreación, etc., por lo que sus acciones se inscriben en asuntos de satisfacción de las necesidades básicas.



Centro Educativo Popular Abuela Eduarda

⁶De Piero, S. (2005). "Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción". Buenos Aires: Paidós.

Las familias reconocen la importancia de su quehacer y esperan que se configuren alrededor de acciones que incidan en el entorno local inmediato, pero desde una intervención social más ligada a una intervención caritativo-asistencial, vinculada a un conjunto de acciones de beneficencia que no tienen como propósito asumir necesariamente posturas críticas frente a la dinámica de base de la sociedad (De Piero, 2005).

La clasificación de las respuestas obtenidas en relación con estas categorías pone de manifiesto que las expectativas que las familias destinatarias tienen respecto de las organizaciones refieren a la atención de las necesidades básicas. En algunos casos, esta misión se especifica en tareas como la alimentación, pero en buena parte de las respuestas aparece formulada de manera general, lo que da cuenta de una asociación muy amplia, a la vez que inespecífica, la que con sus acciones espera mejorar las condiciones de vida de la población destinataria y de su entorno. También se incluyen en esta categoría las expectativas ligadas a la resolución de problemas de infraestructura urbana. Asimismo, aparecen las referencias a propósitos ligados a la socialización, que expresan el compromiso amplio con la problemática de la vulnerabilidad social, aun si no remiten a la ayuda a la sobrevivencia cotidiana, como las respuestas agrupadas en la categoría anterior. El espectro de respuestas que se agruparon

Intervenciones de la OSC en el barrio



1 Alimentación en los comedores

2 Actividades que saquen a los chicos de la calle



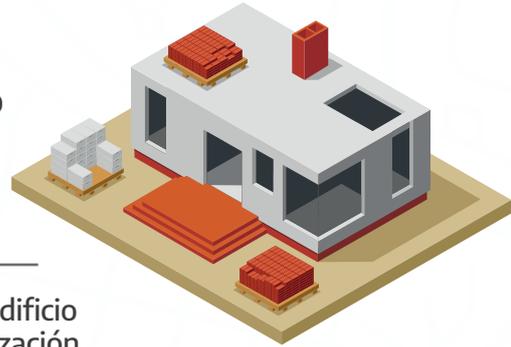
2 Donación de mercadería

2 Ayudar a la organización

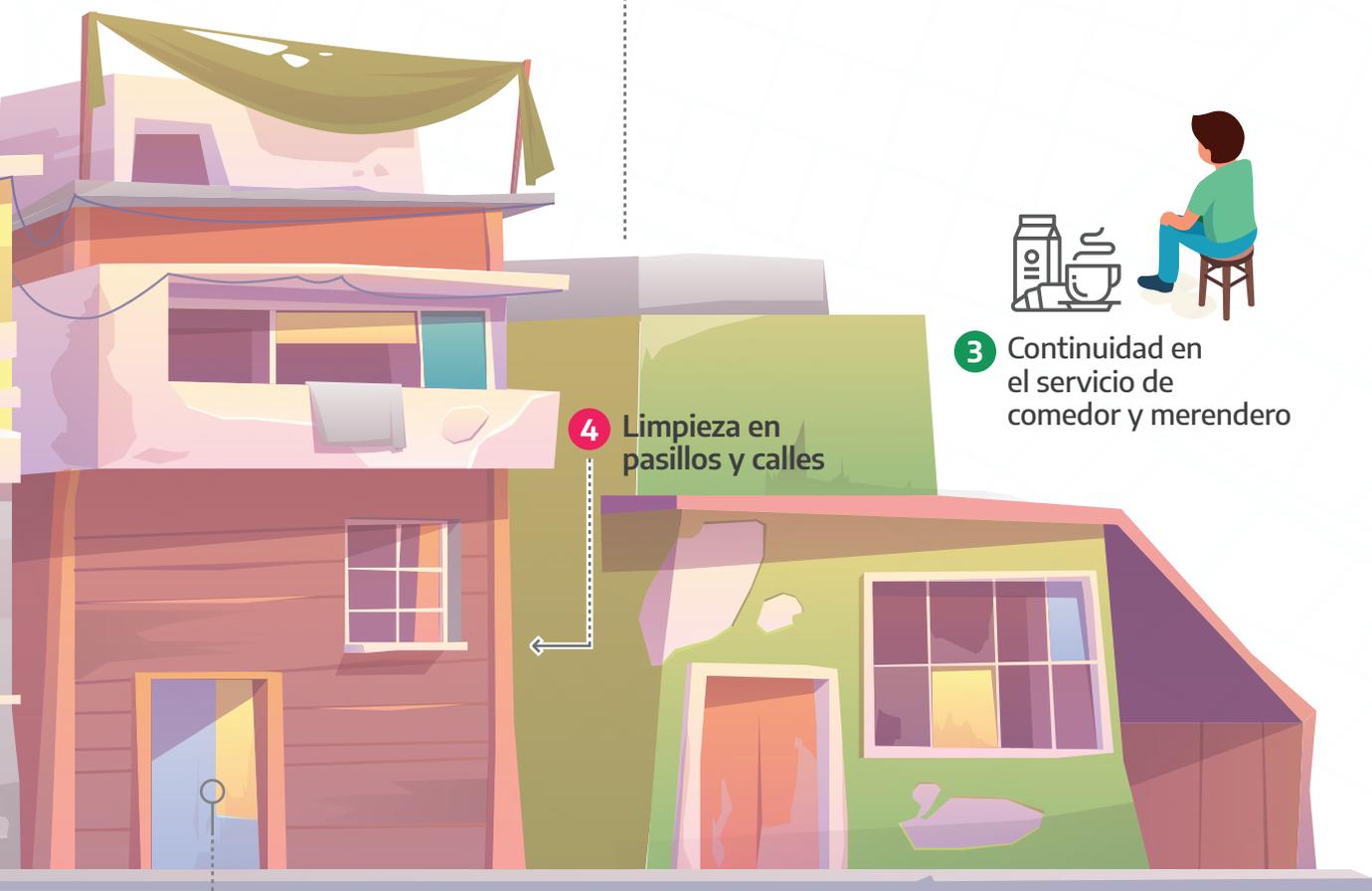




Expectativas respecto a la presencia de Valor en el barrio



1 Mejorar el edificio de la organización



3 Continuidad en el servicio de comedor y merendero

4 Limpieza en pasillos y calles

Expectativas sobre las acciones de la organización

1 Aumento de la cantidad de niños, niñas y adolescentes asistidos



3 Gestiones por cloacas y agua



3 Sin expectativas

en esta categoría alude generalmente a la aspiración a obtener un ámbito de contención e integración social, en especial para niños y jóvenes.

Asimismo, los encuestados reconocen a las organizaciones su capacidad técnica para responder a las demandas sociales y la concreción de acciones en lo cotidiano.

Finalmente, en cuanto a las expectativas sobre la presencia del Proyecto Valor en el barrio, las familias esperan que ayuden a las organizaciones en general y en particular, con mejoras de los espacios donde éstas funcionan.

El empoderamiento, implica un proceso que permite elevar sus niveles de confianza, autoestima y capacidad para responder a sus propias necesidades, contribuir a saber que están legitimados a actuar en las decisiones que les conciernen. Y de manera colectiva a través del derecho de libre asociación a favor de participar y defender sus derechos cuando se unen con unos objetivos comunes.



Un alto porcentaje de las familias estudiadas, se caracterizan por presentar situaciones familiares y sociales asociadas a vulnerabilidad, relacionadas con bajos niveles educativos y falta de empleo de los padres, falta de provisión de servicios públicos y básicos de salud, hacinamiento, desprotección social y de vivienda, situaciones que constituyen factores que vulneran el desarrollo humano de las familias.

La aproximación realizada a este contexto, permitió conocer las dificultades que afronta la comunidad, pero a la vez, se convierte en una oportunidad para las Organizaciones que formarán parte del Proyecto Valor, de promover procesos de desarrollo humano, a partir de estrategias que faciliten el empoderamiento.



4. Propuesta de Intervención territorial de Valor

La respuesta corporativa de la Empresa QUILMES a las comunidades en las que desea intervenir para mejorar su calidad de vida, debe construirse con vínculos productivos, basados en resultados. Una intervención estratégica y operativa, no superficial ni “cosmética.” La Empresa desea evitar la acumulación, con un efecto insustentable/inmensurable/incontrastable con iniciativas descoordinadas que sólo demuestren un alcance de corto plazo y resultados, que no den cuenta sobre su verdadera vocación social de largo plazo y de amplios resultados. Iniciativas que se desarrollen a partir de una férrea convicción sobre la base de un cambio real y sostenible en el tiempo. Se pretende intervenir en escenarios concretos de comunidades vulnerables que alcancen resultados específicos de alto impacto para el Territorio al que pertenecen. Para ello, se eligieron Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) con representatividad en la comunidad que, a su vez, se vinculen con la solución de situaciones problemáticas (características de la alta vulnerabilidad socio-económica

de la mayoría de los Barrios y Asentamientos del Conurbano Bonaerense). Que necesitan de una plataforma de investigación, recolección de datos, diagnóstico, diseño, intervención y medición de alta capacidad técnica, metodológica, epistémica y operativa.

En este contexto, es imprescindible distinguir entre los problemas estructurales (los qué) y los problemas de gestión (los cómo).

El proceso de cambio vinculado al fortalecimiento de la gestión de estas OSC, tiene sentido si las estructuras básicas de la Organización son sólidas, y así permitan la fluidez y consistencia en los procesos de transformación sobre la “manera de hacer las cosas”. Y con esto, mejorar los resultados que se asocian a la calidad de la gestión del equipo de la OSC.

Este nuevo compromiso corporativo con el desarrollo de nuevas competencias y habilidades de gestión en los miembros de estos Equipos de Trabajo Comunitario (que viven, aprenden y trabajan en estos mismos espacios vulnerables) es efectivo en la medida en que la plataforma donde se sustentan esos cambios del “cómo se deben

hacer las cosas” sea sólida y segura para incluir en esa gestión a los beneficiarios o destinatarios que confían en sus resultados. Por lo dicho, se esperan resultados vinculados con la solución de cuestiones elementales, en algunos casos invisibilizadas por la cotidianeidad, tales como:

- 1) Reparar lo que está roto,
- 2) Poner en funcionamiento lo que no funciona,
- 3) Instalar lo que falta,
- 4) Reponer lo que estuvo,
- 5) Asistir con profesionales,
- 6) Proponer con recursos,
- 7) Capacitar sobre todo aquello que prevenga males mayores.

Este enfoque, no solo protege la inversión de tiempo y dinero de la Empresa, sino también, la calidad de la intervención de los Embajadores comprometidos con su propio deseo de ser útiles y productivos en las OSC en las que van a intervenir y, así, preservar su motivación solidaria. Y del mismo modo, protege las expectativas de las OSC en relación al esfuerzo por optimizar su servicio a la Comunidad que

atiende diariamente, potenciando sus capacidades de gestión para mejorar sus resultados. Este nuevo enfoque sobre la importancia de iniciar con tal sentido el Proyecto VALOR, debiese ser una etapa previa a la del “fortalecimiento de la gestión” de las OSC, que llamaremos de “mejora estructural”: debe ser observado como la etapa “0” de la habilitación segura del espacio social en el que luego se diseñen los Planes de Intervención Comunitaria del Equipo de Embajadores/as VALOR. El primer ministro noruego Gro Harlem Brundtland, afirmó respecto a la intervención comunitaria de las Empresas de su país: *“Satisfacer las necesidades del presente de cada Organización Comunitaria, sin comprometer la capacidad de las próximas generaciones (de la Comunidad a la que la Empresa interviene) para cubrir por sí mismas sus propias necesidades del futuro”*. Este es el objetivo de todo Proyecto Empresario que involucre a Organizaciones Sociales como eje de su colaboración para mejorar la calidad de vida de la Comunidad a la que pertenece. Para ello, es importante asentar las bases de lo que con el tiempo debiera ser el espacio donde las propias Comunidades puedan pensar, diseñar, ejecutar y medir sus propios proyectos de crecimiento, o sea, fomentar en ellas la participación activa, a partir de acciones que reivindiquen sus saberes y sus experiencias. Debe tratarse de una intervención que empodere, teniendo en cuenta la articulación y la construcción de nuevos aprendizajes. Medir para mejorar el desempeño

de seis OSC debiera ser posterior a la medición para mejorar la calidad y cantidad de recursos básicos (estructurales, técnicos, operativos y de asistencia profesional) que faciliten la posterior intervención sobre la gestión del desempeño. Perfeccionar habilidades y competencias de los miembros de los Equipos para resolver problemas de estructura (naturalizados en algunos casos), es anterior al mejoramiento de la gestión de personas y procesos ya instalados. Si ignoramos estas cuestiones *seremos cómplices involuntarios* de aquella estructura deteriorada y susceptible de hundir las expectativas bien intencionadas de Embajadores/as y OSC. En síntesis, si las OSC están preparadas estructuralmente para recibir con eficacia el desempeño de sus miembros, entrenados por los/las Embajadores/as VALOR, sus resultados e impacto serán equivalentes, pero no antes. Medir la tarea con indicadores de desempeño (fortalecimiento de la gestión) prescindiendo del contexto donde se realiza y de la ponderación de la eficacia de la estructura base que lo sostiene, podría ser un error, ya que no podemos dejar avanzar desde esta etapa “0” de Diagnóstico a la etapa de Inicio de las Capacitaciones Modulares, sin reformularlos.



Nuevo foco

El Diagnóstico Participativo arrojó datos precisos sobre el tipo y profundidad requerida de la Intervención Corporativa Comunitaria del/ de la Embajador/a. Datos que exigen una modificación en el foco y/o direccionamiento de su tarea en territorio.

Para focalizar, como se interpretó en el inicio del Proyecto, antes de intervenir en el “Fortalecimiento de la Gestión” (capacidad de operación de procesos con alta calidad de resultados de los miembros de las OSC), se debe intervenir en la “Mejora estructural de los espacios”: aspectos físicos, profesionales, asistenciales, de salud y educativos. Para luego sí, albergar el propósito anterior. El cual se propone y se sostiene en un segundo momento que detallaremos luego.

Identificados los problemas estructurales de las OSC (salvo los edificios/físicos que requeriría un diagnóstico in situ en cada Organización), la intervención esencial/primaria de los/las Embajadores/as debería ser ésta.

Para operar en la “gestión”, primero tendremos que resolver los problemas de base que la habiliten y garanticen. El escenario adecuado que luzca la eficacia de la acción que sobre él (y no a pesar de él) se interprete, fertiliza el proceso de fortalecimiento de la gestión deseada.

Integrar Resultados al Impacto social

Resultados e impacto positivo son dos caras de un mismo objetivo: mejorar la calidad de vida de las Comunidades donde operan las OSC. Ambos son interdependientes concibiendo que cualquier acción genera un efecto/resultado. Si el quehacer se planifica, por ejemplo, a partir del diagnóstico, es probable que sea positiva.

Pero no es sinónimo de éxito la indefinición del orden que cada uno debe tener en este proceso. Los resultados que se obtienen del logro vinculado a la sumatoria de todos los QUÉs (recursos prioritarios) son anteriores a los Impactos sociales obtenidos por los CÓMOs (desempeños individuales y grupales) que se desarrollan desde las competencias eficaces y eficientes de los miembros de las OSC, que se vehiculizan en la nueva Cadena de Valor de los nuevos procesos de planificación, control, distribución de tareas, roles y funciones.

Las dimensiones sociales que se benefician del impacto social, son distintas a las dimensiones sociales que se benefician de los resultados sustentables que se obtienen resolviendo deficiencias estructurales básicas.

Propuesta de Valor

El objetivo de la intervención corporativa resulta ser un constructo socio-estructural comunitario.

Las OSC necesitan de una mirada colaborativa externa (Empresa: QUILMES e Instituciones Académicas: UNLaM y Asociación Civil: CONCIENCIA) expertas en sus áreas de influencia, que descifren la calidad y profundidad de la intervención corporativa, dentro de un proceso evolutivo basado en la observación, clasificación, y definición de cada etapa del camino de mejora de la calidad de vida de las Comunidades; donde decide trabajar la Empresa y sus colaboradores voluntarios.

En la primera fase, es primordial evaluar los recursos operativos con los que cuentan (o no) las OSC para luego alcanzar el último eslabón de la cadena de valor comunitaria: intervención sobre la gestión de los miembros de las OSC.

Las FORMAS de actuar (gestión) deben ser protegidas por una propuesta que incluya desde su inicio, la medición y evaluación de las ESTRUCTURAS contenedoras del éxito de ese tipo de labor perfeccionada.



Justificación del cambio de foco

Las fuentes de datos del diagnóstico participativo en territorio fueron tres:

1. OSC (referentes y miembros)
2. Destinatarios (familias y vecinos del barrio)
3. Empresa (Coordinadora y responsable del Programa)

El plan de análisis sobre este diagnóstico abarcó la recolección, registro y control de información en terreno (Itatí y Azul) y laboratorio (Empresa).

En esta etapa exploratoria, se observaron problemas adicionales al pre-diagnóstico, que forman parte del contexto de las OSC, que permitieron incluir nuevas Unidades de Análisis y de Información referidas al tipo de composición estructural de los escenarios de acción comunitaria de estas OSC.

Escenarios vinculados a:

1. Estructura edilicia.
2. Estructura de recursos físicos:
 - 2.1. de seguridad.
 - 2.2. de higiene.
 - 2.3. de salud.
 - 2.4. derivación profesional de casos de:
 - 2.4.1. violencia de género
 - 2.4.2. vínculo familiar.
 - 2.4.3. derecho individual y familiar, etc.

Este reconocimiento de escenarios complejos debilitados, supusieron la aparición de nuevos indicadores durante el diagnóstico, que confirmaron la necesidad de corregir o rediseñar su amplitud e incluir el análisis de estas deficiencias estructurales primarias, para

confirmar la postergación del inicio de cualquier proceso de intervención comunitaria basada en el fortalecimiento de la gestión de las OSC.

La matriz de datos original (prevista para el diagnóstico participativo) fue incluyendo nuevas variables que ofrecieron nuevos valores de tabulación de datos, que finalmente redimensionaron el mapa original del diagnóstico.





1 Para el DOP se recolectó información sobre los siguientes ejes principales:

- Forma de organización y toma de decisiones
- Estrategias de la participación
- Estrategias de intervención
- Composición del capital humano de la organización
- Indicadores vinculados a Proyectos implementados
- Organización y fortalecimiento comunitario (desarrollo social comunitario)
- Redes socio-territoriales
- Tipos de Interrelaciones
- Gestión Asociada entre las OSC y entre las OSC y el Estado
- Percepciones: de apoyo, de necesidades, para la solución de problemas, etc.

2 Situación de las OSC, relevada a partir del Diagnóstico Organizacional Participativo

Las organizaciones no se encuentran formalizadas en algunos casos de manera adecuada y/o no cumplen con la normativa vigente.

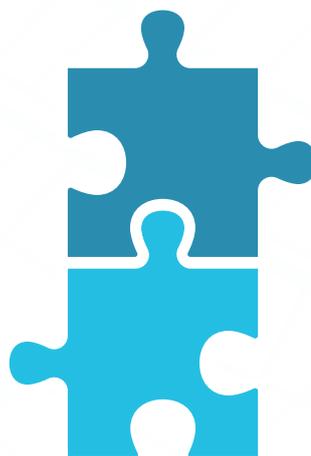
Sus acciones son carentes de visión clara y objetivos concretos, por lo que reconocen ser incapaces de planificar dado que las situaciones se resuelven sobre la marcha, atendiendo al emergente, sin programación alguna.

Los miembros de los equipos de trabajo manifiestan falta de especificidad en el rol que cumplen.

El saber está basado en el conocimiento general sobre lo vivido más que en una clara instrucción en la disciplina de la administración de la organización. Cuentan con saberes que surgen de las prácticas diarias, familiares, internalizadas.

En algunas OSC, se observó la falta de certificación de habilidades para el ejercicio de sus tareas en la organización (por ejemplo, en el abordaje de la niñez, trayectorias educativas, adolescencia y problemáticas de consumo, ESI y otras).

La confianza, el compromiso y la posibilidad de crear un proyecto se encuentra inmerso en la cultura aprendida de la organización, sin embargo, necesitan dirección y un claro acompañamiento que encamine la madurez de su proyecto y de futuras acciones o tareas.



3 Propuesta de Intervención territorial

Resultados e Impacto positivo son dos caras de un mismo objetivo: *mejorar la calidad de vida de las Comunidades donde operan las OSC*. Ambos son interdependientes.

El Diagnóstico Participativo arrojó datos precisos sobre el tipo y profundidad requerida de Intervención, que exigen una modificación en el foco de la tarea de los/las Embajadores/as en territorio.

Antes de intervenir en el "Fortalecimiento de la gestión" (capacidad de operación de procesos con alta calidad de resultados de los miembros de las OSC), se debe intervenir en la "Mejora estructural de los espacios": aspectos físicos, profesionales, asistenciales, de salud y educativos.

5. Conclusiones

Los datos obtenidos del diagnóstico fueron un insumo, no un producto y colaboraron en la construcción de la forma compleja interpretativa obtenida. Además de proveer información que permitió una reflexión profesional acerca del estado de situación de las OSC.

Las reglas y normas de interacción entre los miembros de las OSC cobraron fuerza superior desde un lenguaje práctico que ofreció (desde diferentes figuras simbólicas y específicas) el dato confirmatorio que propone el ajuste de foco del Objetivo de “Fortalecimiento de la Gestión” a “Mejora estructural de base” de las OSC, primero.

El Diagnóstico trabajó en tres dimensiones:

1. Equivalencia: los que se nombraban a priori como problemas a resolver, no coincidían con los que se mostraban en las dinámicas de diagnóstico como preocupación inmanente.
2. Ordenamiento: la mayoría de los fenómenos sociales que se expresan en la vida diaria de la gestión actual de las OSC, no serán resueltos desde el fortalecimiento de la gestión.
3. Cantidad: los problemas de gestión son numeralmente

menores a los problemas operativos, técnicos, de salud, higiene, derechos y nutrición de las comunidades que atienden las OSC.



Lo dicho hasta aquí, demanda mejorar la estructura antes que fortalecer la “manera de hacer las cosas”, dentro de esas estructuras -hoy deficientes y riesgosas para los miembros de las OSC, Embajadores/as y beneficiarios o destinatarios.

Para evitar “forzar el ajuste permanente” de la tarea del/de la Embajador/a como voluntario corporativo hacia una meta de gestión eficaz que no logre ese objetivo; proponemos redireccionar los contenidos del Proyecto hacia la resolución de factores de riesgo y amenazas reales que afectan la naturaleza del problema estructural mencionado, pudiendo trabajar sobre el fortalecimiento de la gestión, después. Entonces será necesario “empezar por el principio”. Un inicio que el diagnóstico, las propias voces de sus referentes y destinatarios/as, así como las condiciones de las OSC, develaron. Será una intervención

significativa del Proyecto Valor, basada en las realidades de la comunidad, orientada a sus propias demandas, emergentes y/o falencias. En este sentido, es esperable que los/as Embajadores/as sean capaces de vislumbrar a las organizaciones a través de un prisma con múltiples caras, a fin de favorecer la aplicación de estrategias flexibles y adaptativas a los procesos de cambio. Valorar el conocimiento y la información que porta la comunidad es necesario, pero además resulta imperioso contar con la sensibilidad y el cuidado de sí mismos y de aquellos con quienes se trabaja. La interacción generada entre Embajadores/as y organizaciones aprovechará las sinergias propias del capital social existente posibilitando la implementación del proyecto a partir de una capacidad instalada (OSC) sumando nuevos mecanismos que valoren y visibilicen el rol de las organizaciones. Cuando conocemos al otro/a y su necesidad, cuando analizamos y reflexionamos acerca de la información recabada y suministrada por ellos/as mismos/as, y actuamos en consecuencia, entonces cualquier intervención puede resultar eficiente y transformadora. ■



¡Escaneá los códigos QR con tu teléfono celular
y conocé más sobre las OSC de Quilmes!



**Centro Educativo
Popular Abuela Eduarda**



**Centro Cultural
Los Chicos de Azul**



**Centro Cultural y
Educativo Juanita Ríos**



**Merendero
Los Andes**



**Centro Comunitario
Caacupé**



**Manos Artesanas de Itatí y
Jardineros de Don Bosco
Grupo de Herreros y Jardineros**

