

# Actores, territorio y procesos comunitarios

Mapeo de actores clave de barrios vulnerables,  
incorporados al Programa de Intervención  
Comunitaria en Barrios Vulnerables



**Observatorio Social**

Universidad Nacional de La Matanza  
*Secretaría de Medios y Comunicaciones*



**Departamento:**  
Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales

**Programa de acreditación:**  
CyTMA2

**Código del Proyecto:**  
C2 HUM 056

**Título del proyecto**  
Actores, territorio y procesos comunitarios.  
Mapeo de actores clave de barrios vulnerables, incorporados al Programa de Intervención Comunitaria en Barrios Vulnerables (PICBV)

**PIDC:**   
Observatorio Social – Secretaría de Medios y Comunicaciones

**Director:**  
Lorena Fabiana Turriaga

**Integrantes:**  
Vanina Cecilia Chiavetta, Hilda Susana Liñeiro, María Evangelina Pace, Leonardo Javier Battaglia, Rubén Salvador Grillo, Giancarlo Quadrizzi Leccese, Fabián Martinelli Massa, Manuel Salvador Zunino, Yamila Eileen Cuttier

**Resolución Rectoral de acreditación: N°**

**Fecha de inicio:**  
01/01/2021

**Fecha de finalización:**  
31/12/2022



## A. Desarrollo del proyecto (adjuntar el protocolo)

### A.1. Grado de ejecución de los objetivos inicialmente planteados, modificaciones o ampliaciones u obstáculos encontrados para su realización (desarrolle en no más de dos (2) páginas)

Este proyecto tuvo como antecedentes los ya ejecutados por el Observatorio Social en convocatorias anteriores, por lo que se buscó consolidar una línea de trabajo vinculada con la formación de líderes comunitarios como elemento clave para el Desarrollo Local.

El proceso investigativo buscó conocer a actores comunitarios y sus interacciones mediante un Mapeo de Actores Clave (MAC), en el marco del Programa de Intervención Comunitaria en Barrios Vulnerables (PICBV), ejecutado por el Observatorio Social dependiente de Escuela de Arte y Medios de Comunicación de la Universidad Nacional de La Matanza.

El mapeo de actores identificó las instituciones/sectores que aseguran la viabilidad y componentes del citado Programa. Además, analizó los perfiles institucionales de actores claves (finalidad, objetivos, iniciativas), sus capacidades institucionales, experiencia de coordinación intersectorial y motivación frente al Programa. El principal instrumento empleado para la recolección de datos fue una ficha de relevamiento elaborada con ese fin y aplicada durante las entrevistas a organizaciones representativas, sobre todo, del gobierno y de la sociedad civil. La información recolectada a partir de él fue una de las fuentes para la construcción de un Sociograma: los sociogramas construidos son el resultado de un proceso de interpretación negociado con los colectivos involucrados, en talleres participativos y en posteriores reuniones de “devolución” de la información.

Respecto de los objetivos, se ha logrado identificar, clasificar y caracterizar las instituciones y actores clave de los barrios estudiados, para asegurar la viabilidad de la implementación del Programa de Intervención Comunitaria en Barrios Vulnerables (PICBV), en pos del fortalecimiento de actores territoriales en términos de capacidad de gestión y de conformación de redes de intervención comunitaria y articulación. Los datos que serán presentados en este **Informe final** dan cuenta de la necesidad de explorar la viabilidad del establecimiento de redes para ajustar el PICBV e implementar una experiencia piloto. Muestran demanda de acciones vinculadas al fortalecimiento de las redes ya que cada una de las organizaciones estudiadas tiene competencias específicas que se pueden potenciar al trabajar mancomunadamente.



## B. Principales resultados de la investigación

### B.1. Publicaciones en revistas (informar cada producción por separado)

Artículo 1:	
Autores	Vanina Cecilia Chiavetta Leonardo Battaglia Lorena Turriaga
Título del artículo	Actores, territorio y procesos comunitarios. Mapeo de actores clave de barrios vulnerables, incorporados al Programa de Intervención Comunitaria en Barrios Vulnerables (PICBV)
N° de fascículo	
N° de Volumen	Núm. 24
Revista	RIHUMSO - Revista de investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales
Año	2003
Institución editora de la revista	Universidad Nacional de La Matanza
País de procedencia de institución editora	Argentina
Arbitraje	SI
ISSN:	2250-8139
URL de descarga del artículo	<a href="https://rihumso.unlam.edu.ar/index.php/humanidades/article/view/293">https://rihumso.unlam.edu.ar/index.php/humanidades/article/view/293</a>
N° DOI	<a href="https://doi.org/10.54789/rihumso.23.12.24.8">https://doi.org/10.54789/rihumso.23.12.24.8</a>

### B.2. Libros

Libro 1	
Autores	
Título del Libro	
Año	
Editorial	
Lugar de impresión	
Arbitraje	Elija un elemento.
ISBN:	
URL de descarga del libro	
N° DOI	



### B.3. Capítulos de libros

Autores	Leonardo Battaglia; Vanina Chiavetta; Agustín Lohigorry
Título del Capítulo	Instalación de cocinas institucionales en barrios vulnerables de La Matanza
Título del Libro	Memorias de las 4º Jornadas sobre las prácticas docentes en la Universidad Pública Producir universidad, garantizar derechos y construir futuros en el mundo contemporáneo
Año	2023
Editores del libro/Compiladores	Giordano, Carlos José Morandi, Glenda
Lugar de impresión	La Plata
Arbitraje	NO
ISBN:	978-950-34-2237-3
URL de descarga del capítulo	<a href="https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/152528">https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/152528</a>
Nº DOI	<a href="https://doi.org/10.35537/10915/152528">https://doi.org/10.35537/10915/152528</a>

### B.4. Trabajos presentados a congresos y/o seminarios

Autores	
Título	
Año	
Evento	
Lugar de realización	
Fecha de presentación de la ponencia	
Entidad que organiza	
URL de descarga del trabajo (especificar solo si es la descarga del trabajo; formatos pdf, e-pub, etc.)	



## B.5. Otras publicaciones

Autores	Observatorio Social UNLaM
Año	2023
Título	Mapean a referentes y actores claves de barrios vulnerables de La Matanza
Medio de Publicación	<b>Agencia CTyS-UNLaM</b> (Ciencia, Tecnología y Sociedad) de la Universidad Nacional de La Matanza

C. Otros resultados. Indicar aquellos resultados pasibles de ser protegidos a través de instrumentos de propiedad intelectual, como patentes, derechos de autor, derechos de obtentor, etc. y desarrollos que no pueden ser protegidos por instrumentos de propiedad intelectual, como las tecnologías organizacionales y otros. Complete un cuadro por cada uno de estos dos tipos de productos.

C.1. Títulos de propiedad intelectual. Indicar: Tipo (marcas, patentes, modelos y diseños, la transferencia tecnológica) de desarrollo o producto, Titular, Fecha de solicitud, Fecha de otorgamiento

Tipo	Titular	Fecha de Solicitud	Fecha de Emisión

C.2. Otros desarrollos no pasibles de ser protegidos por títulos de propiedad intelectual. Indicar: Producto y Descripción.

Producto	Descripción

D. Formación de recursos humanos. Trabajos finales de graduación, tesis de grado y posgrado. Completar un cuadro por cada uno de los trabajos generados en el marco del proyecto.

D.1. Tesis de grado

Director (apellido y nombre)	Autor (apellido y nombre)	Institución	Calificación	Fecha /En curso	Título de la tesis

D.2 Trabajo Final de Especialización

Director (apellido y nombre)	Autor (apellido y nombre)	Institución	Calificación	Fecha /En curso	Título del Trabajo Final



#### D.2. Tesis de posgrado: Maestría

Director (apellido y nombre)	Tesista (apellido y nombre)	Institución	Calificación	Fecha /En curso	Título de la tesis

#### D.3. Tesis de posgrado: Doctorado

Director (apellido y nombre)	Tesista (apellido y nombre)	Institución	Calificación	Fecha /En curso	Título de la tesis

#### D.4. Trabajos de Posdoctorado

Director (apellido y nombre)	Posdoctorando (apellido y nombre)	Institución	Calificación	Fecha /En curso	Título del trabajo	Publicación

#### E. Otros recursos humanos en formación: estudiantes/ investigadores (grado/posgrado/ posdoctorado)

Apellido y nombre del Recurso Humano	Tipo	Institución	Período (desde/hasta)	Actividad asignada <sup>1</sup>

**F. Vinculación<sup>2</sup>:** Indicar conformación de redes, intercambio científico, etc. con otros grupos de investigación; con el ámbito productivo o con entidades públicas. Desarrolle en no más de dos (2) páginas.

<sup>1</sup> Descripción de la/s actividad/esa cargo (máximo 30 palabras)

<sup>2</sup> Entendemos por acciones de "vinculación" aquellas que tienen por objetivo dar respuesta a problemas, generando la creación de productos o servicios innovadores y confeccionados "a medida" de sus contrapartes.



## G. Otra información. Incluir toda otra información que se considere pertinente.

### INFORME NARRATIVO

#### Actores, territorio y procesos comunitarios.

#### Mapeo de actores clave de barrios vulnerables, incorporados al Programa de Intervención Comunitaria en Barrios Vulnerables (PICBV)<sup>3</sup>

#### C2 HUM 056

*“La sociedad no es meramente un agregado de individuos; es la suma de las relaciones que los individuos sostienen entre sí.” Karl Marx (1857)*

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.

“Lo (socio) territorial tiene hoy una gran importancia para comprender los profundos procesos de cambio que están experimentando las sociedades y el anclaje territorial se vincula directamente con la coyuntura política en los ámbitos económicos, políticos, ambientales y culturales, etc. tanto en la escala global como en cada territorio nacional” (Albet i Mas, 2001). Tal como fuera planteado en estudios anteriores del Observatorio Social, pensar el Desarrollo Local geográficamente, permite referenciar lo local con lo regional, identificando en la interacción entre escalas, potencialidades que optimicen el proceso. Además, posibilita delimitar el espacio, construir el territorio, generar autodiagnósticos para que los agentes visualicen su participación en las múltiples definiciones de identificación y jerarquización de problemas y promover la planificación de acciones estratégicas que conduzcan a un sistema innovador.

El Desarrollo Local (DL) promueve la interacción entre distintos niveles, en pos de movilizar los recursos en torno a un objetivo de incidencia territorial relacionado con las problemáticas sociales presentes en el espacio geográfico y simbólico en el que se encuentran interviniendo los actores implicados. Los grupos sociales que poseen diferentes intereses, son capaces de articular un proyecto común que propicie la interacción y la construcción de instancias de asociación, en las cuales se pongan en valor las potencialidades, los recursos y oportunidades endógenas del territorio. En términos de Barreiro Cavestany, cada experiencia de desarrollo local supone trayectorias específicas vinculadas con elementos históricos, geográficos e ideológicos, pero no

---

<sup>3</sup> El Proyecto de Intervención Comunitaria en Barrios Vulnerables busca generar impacto territorial a partir de soluciones concretas a problemáticas del espacio donde la Universidad se encuentra inserta. La iniciativa promueve la integración de conocimientos académicos, investigaciones aplicadas, transferencia tecnológica y saberes comunitarios de las partes constitutivas del proyecto, así como incentivar el compromiso de los estudiantes universitarios con la realidad del territorio al cual pertenecen, desarrollando su formación profesional con un perfil comunitario.



están totalmente predeterminadas, sino que poseen variaciones a partir de las prácticas de los propios actores, combinadas con las circunstancias y las coyunturas que se atraviesan (2000).

Asimismo, supone una multidimensionalidad porque no es sólo un proceso económico, es además político-de acción concertada de actores públicos y privados-, social y tecnológico (Barreiro Cavestany, 2000). En esta misma línea, postula una serie de subsistemas constitutivos del DL:

- Subsistema social-cultural. Aspectos demográficos y de calidad de vida, como satisfacción de necesidades (materiales y no materiales), renta y su distribución, condiciones de hábitat, educación y acceso a la salud.
- Subsistema económico. Hace referencia a la producción, el comercio y el consumo de bienes y servicios, es decir, los factores productivos, de infraestructura económica existente y las condiciones de demanda.
- Subsistema urbano-ambiental. Relacionado con aquellos procesos ecológicos que incluyen el ambiente natural en sus aspectos de recursos naturales, procesos ecológicos, condiciones de soporte vital y la biodiversidad.
- Subsistema político institucional. Vinculado a las instituciones formales e informales, públicas y privadas, como así también las relaciones existentes entre las mismas.

Así entendido, el DL actúa como un modelo de acción para resolver problemáticas locales con recursos locales y la definición de los problemas implica un proceso sociopolítico de interacción entre los distintos actores interesados en la cuestión. Por ello, las intervenciones del Observatorio Social buscan posibilitar el debate y ofrecer a todos los actores, oportunidades de participar en un diálogo reflexivo para formular objetivos que reflejan intereses comunes.

En esta indagación, se optó por realizar un diagnóstico comunitario, ya que permite estudiar la realidad en la que viven los actores sociales integrantes de los grupos de base, y sirve de sustento para la formulación de proyectos y para el inicio de sus acciones. Permite conocer los problemas y sus causas; identificar las necesidades de los distintos grupos; y definir las líneas de acción en el futuro.

Así, el diagnóstico constituye una herramienta de utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los posibles problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo (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. y proporciona además 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.

En este estudio, las Organizaciones Sociales son concebidas como sistemas sociales que, sobre la base de ciertos valores compartidos, desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes (Luhmann,



1998). Entonces, la realización de un Diagnóstico Organizacional requiere de un conocimiento experto, específico y de un quehacer direccionado y 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.

### **Diagnóstico Organizacional Participativo**

En esta investigación, la recolección de la información se realizó durante diferentes etapas.

La información que proveyó el diagnóstico, fue punto de partida para el análisis e intervención y ofreció datos del pasado, el presente y ayudará a proyectar un futuro, identificando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de las OSC estudiadas. Los datos obtenidos, permitirán a los referentes de las organizaciones, formular las estrategias apropiadas que exploten las fortalezas y las oportunidades externas de dichas organizaciones y amortigüen o protejan a la organización de amenazas externas o corrijan 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 modificar (Hernández y Rodríguez, 2012).

La elaboración de un diagnóstico de organizaciones sociales requiere de la identificación de las particularidades y necesidades de cada ámbito territorial. El conocimiento de las organizaciones territoriales permite un correcto diseño y aplicación del PICBV, ya que ayuda a definir prioridades, objetivos y estrategias de actuación.

En lo vinculado con la elaboración del diagnóstico, se emplearon metodologías cuantitativas y cualitativas que ofrecieron experiencias, opiniones y valores de la realidad territorial. La información cualitativa fue obtenida mediante las técnicas de entrevista en profundidad, talleres participativos y observación. El uso de estas técnicas posibilita acceder a información de carácter cualitativo sobre la dinámica de procesos territoriales, 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 del equipo de investigación.

A continuación, se presentan brevemente las características de las utilizadas en el presente estudio.

#### **1) Entrevistas en profundidad**

Para esta investigación, se optó por una entrevista estructurada con preguntas y orden predefinido, ya que fueron precisas e incluso se presentaron ciertas opciones de respuesta codificadas que posibilitaron conseguir información más concreta. Las preguntas estructuradas fueron necesarias y útiles para recoger datos de



los diferentes agentes 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.

La selección de entrevistados se basó en su conocimiento profundo de la realidad territorial, ya que el diagnóstico se centró en informantes privilegiados o **Actores Clave**, personas que tienen una visión global y dinámica de la realidad territorial conseguida por la experiencia vivida o por su conocimiento y capacidad analítica. Tal selección debía cubrir categorías diferentes de informantes que aporten enfoques de la realidad desde ámbitos distintos (técnico, político, institucional, productivo, asociativo, etc.).

Además, la accesibilidad y facilidad del contacto son importantes, pero no pueden ser el único criterio de selección. Por lo que se estableció un listado previo de entrevistados que posteriormente se fue completando a partir algunos contactos que los propios informantes privilegiados proporcionaron. Los entrevistados conocían perfectamente el guión 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. 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, a quienes se solicitó principalmente información relacionada con el capital social e institucional del territorio.

En las tablas siguientes, se identifican los actores que finalmente participaron del estudio:

**Tabla N° 1. Actores encuestados del Barrio 25 de mayo**

Actor clave	Tipología	Entrevistado	Dirección	Barrio	Localidad
Parlamento Juvenil	Estado	Yasmin González	El Resero 4758 (entre Santos Dumont e Inca)	La Juanita	Gregorio de LaFerrere
Programa ENVIÓN	Estado	Gabriela< San Sebastián	El Resero 4758 (entre Santos Dumont e Inca)	La Juanita	Gregorio de LaFerrere
PAMI	Estado	Mariana Lovatto	Patagonia 578 ( Entre Simón Pérez y Yatay)	El triángulo	González Catán
Hospital Simplemente Evita	Estado	Lourdes Zota	Dr. Equiza 4310 (José María Moreno y José León Larre)	El triángulo	González Catán
Sala de Salud Dorrego	Estado	Clara Alicia Yancoray	López May 6560 (Atalco y Achupallas)	Las Nieves	González Catán
EEMN N°43	Estado	Martin Castaño	Barrientos 4109 (entre Icalma y Ruta 21)	25 de Mayo	González Catán
Jardín de Infantes N°984	Estado	Miriam Silva	Olivieri 7301 (Entre Balboa y Bariloche)	El Dorado	González Catán
Distribuidora GEMA	Empresa	Juan Pablo Axt	Senguel 7531 (entre Barrientos y Barragan)	25 de Mayo	González Catán



Residencia geriátrica Lambert	Empresa	Carolina García	Cepeda 4568 (entre Posamay y Caxaraville)	El triangulo	González Catán
Cooperativa Sembrando Vida	Emprendedores de la Economía Social	Reina Noemí Machado	Pantaleo 201 (entre Sanabria y Cepeda)	El triangulo	González Catán
Cooperativa Sabores y Delicias	Emprendedores de la economía social	Jorge Rodríguez	Caxaraville 611 (entre Simón Pérez y Rivas)	El triangulo	González Catán
Capilla Cristo Crucificado	Religiosas	Ricardo Roldan	Urdaleta y Barrientos	25 de Mayo	González Catán
Camino del Sol	Organizaciones de la Sociedad Civil	Nahuel Paz	Avalos 5222 (entre Ciudadela y Pje. de Los Pinos)	San Martin	Virrey del Pino
Agrupación Ramón Carrillo	Organizaciones de la Sociedad Civil	Carla Fernández	Libres y Simón Pérez	Catán Centro	González Catán
Sociedad de Fomento González Catán	Organizaciones de la Sociedad Civil	Miriam Méndez	Valle 625 (Equiza y Simón Pérez)	Catán Centro	González Catán
Centro cultural, deportivo y ambiental Galpón 3	Organizaciones de la Sociedad Civil	Hugo Osoreo	José María Moreno (entre Equiza y Cepeda)	Catán Centro	González Catán
Biblioteca Popular Chinasiki	Organizaciones de la Sociedad Civil	Cristina Amati	Pacheco 541 (entre Puerto argentino y Equiza)	25 de Mayo	González Catán
Fundación Padre Mario	Organizaciones de la Sociedad Civil	Carlos Garavelli	Pantaleo 201 (entre Sanabria y Cepeda)	El triangulo	González Catán
Asociación Casa de Todxs	Organizaciones de la Sociedad Civil	Gabriela Guerros	Icalma 7320 (Balboa y Bariloche)	La Gloria	González Catán
Asociación Cirujas	Organizaciones de la Sociedad Civil	Raquel Insaurralde	Av. Lasalle 2570 (Ocantos y Gamay)	25 de Mayo	González Catán
Sindicato de Trabajadores Municipales de La Matanza	Organizaciones de la Sociedad Civil	Miguel Rodríguez	Posamay 745 (Rivas y Dragones)	El triangulo	González Catán
Comedor Eben Ezer	Organizaciones de la Sociedad Civil	Carolina Abregú	Achupallas 2929 (Lujan y Alagón)	El Dorado	González Catán
Narcóticos Anónimos	Organizaciones de la Sociedad Civil	Clemencia	Valle 450 (Puerto argentino y Castañares)	Catán Centro	González Catán

Fuente: elaboración propia

**Tabla N° 2. Actores encuestados del Barrio Puerta de Hierro**

Actor clave	Tipología	Entrevistado	Dirección	Barrio	Localidad
Centro Comunitario Renacer	Organización de la Sociedad Civil	Graciela García	Av. Crovara y Ambrosetti	Puerta de Hierro	Isidro Casanova
Mantenimiento Puerta de Hierro	Organización de la Sociedad Civil	Miguel Caldena	Av. Crovara 5600	Puerta de Hierro	Isidro Casanova
Calle	Organización de la Sociedad Civil	Olga Mosqueira	Av. Crovara 5600	Puerta de Hierro	Isidro Casanova
Centro de Primera Infancia	Organización de la Sociedad Civil	Regina García	Av. Crovara 5600	Puerta de Hierro	Isidro Casanova



Cooperativa de Limpieza Barrial PH	Emprendedores de la Economía Social	Raúl Enrique Barraza	Tira 4 Casa 56	Puerta de Hierro	Isidro Casanova
Vecinos Organizados Puerta de Hierro	Organización de la Sociedad Civil	Gustavo Javier Valencia	Av Crovara y Pedro León Gallo	Puerta de Hierro	Isidro Casanova
CAJ	Estado	Febe Toledo	Av. Crovara y Guatemala	Villegas	Villegas
Club Atlético San José	Organización de la Sociedad Civil	Nidia González	Av. Crovara y Guatemala	Villegas	Villegas
La Casa Social Padre Bachi	Organización de la Sociedad Civil	Lara Aylene Aparo	Av. Crovara y Guatemala	Villegas	Villegas
CENS N° 492 Sede San José	Estado	Gianfranco Greco	Asamblea y Colonia	17 de Marzo	Isidro Casanova
Diamantes Exem SRL	Empresa	Maximiliano Paredo	Brasil 5325	San Justo	San Justo
Fundación Cadena	Organización de la Sociedad Civil	Verónica Cantale	Av. Crovara 5650	Ciudad Evita	Ciudad Evita
Papyrus SRL	Empresa	Flavia	Gavilán 4134	Villa Insuperable	San Justo
EES N° 86	Estado	Paola López	Av. Central y calle 200	Barrio Bid	Ciudad Evita
Centro de Salud Ramón Carrillo	Estado	Rodolfo Omar Cabrera	Av. Central y calle 200	Barrio Bid	Ciudad Evita
HIGA Paroissien	Estado	Laura Aguirre	J. M. de Rosas 5975	Isidro Casanova	Isidro Casanova
EP N° 162	Estado	María Laura Pasquale	Av. Crovara y Los Incas	Puerta de Hierro	Isidro Casanova

Fuente: elaboración propia

### Georreferenciación de los actores

Estos actores fueron georreferenciados través de Poblaciones.org, que es una plataforma para la consulta y georreferenciación de información social de la Argentina, que permite consultar y publicar información en forma abierta y gratuita.

Con los datos recolectados por los investigadores, se creó un mapa en el cual se puede visualizar los puntos georreferenciados de los actores, así, el equipo puede obtener información georreferenciada de los actores como dirección y tipo de organización. Se continuará trabajando para incorporar más información relevante recolectada como objetivos organizacionales, grupo objetivo en los que se enfoca, meta institucional, responsabilidad institucional y una fotografía.

#### Link de acceso

25 de Mayo

<https://mapa.poblaciones.org/map/194101>

Puerta de Hierro

<https://mapa.poblaciones.org/map/194301>



Los criterios de selección de los *Actores Clave*, se vincularon con su ubicación territorial y/o su radio de intervención, y en consideración de que pueden ser externos o internos al territorio, actuar directa o indirectamente sobre él.

Los **actores** son quienes impulsan una dinámica que se ve reflejada en las estructuras territoriales, en la que se presenta una permanente negociación en sus interacciones atravesadas por las disputas de poder, lo cual genera un sistema complejo de relaciones tanto positivas como negativas, por lo que se trata del resultado de dinámicas sociales y de vivencias individuales y colectivas en la construcción de los territorios. Por ejemplo, sobre el tema del vínculo de los actores con el Estado, Rofman postula: “la heterogeneidad de las distintas realidades locales genera una gran variedad de relaciones entre los actores comunitarios y el estado, las cuales dependen del tamaño de la población, las características, el perfil y el grado de desarrollo de la economía, las condiciones geográficas, la cultura local, el desarrollo de las organizaciones sociales, los liderazgos, etc.” (2005, p.02).

Imagen N°1. Registro de trabajo de campo Barrio 25 de mayo



Fuente: elaboración propia



Imagen N°2. Registro de trabajo de campo Barrio Puerta de Hierro



Fuente: elaboración propia

En cuanto al procesamiento, los datos recogidos fueron cargados en SPSS, lo que permitió una lectura general de las distribuciones porcentuales; a la vez se cruzaron variables, se crearon nuevas y se analizó la información obtenida desde una multiplicidad de aspectos.

Los datos recolectados fueron útiles para iniciar **el análisis del perfil institucional** de los/as actores/as clave (finalidad, objetivos, iniciativas), sus capacidades institucionales, experiencia de coordinación intersectorial y motivación frente al Programa de Intervención Comunitaria en Barrios Vulnerables.

Las entrevistas permitieron identificar y caracterizar a los distintos tipos de actores territoriales, conocer su capacidad de influencia en el territorio y su disposición para articular y contribuir con procesos de desarrollo territorial. Asimismo, posibilitaron el diagnóstico de sus percepciones en torno al territorio, la comunidad, la Universidad y el abordaje multisectorial.



## PERFIL INSTITUCIONAL

### Estado de propiedad

	25 de mayo		Puerta de Hierro	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Cuenta con edificio propio	12	52,2	12	75,0
Cuenta con edificio no propio alquilado	5	21,7	1	6,3
Cuenta con edificio no propio cedido	6	26,1	3	18,8
Total	23	100,0	16	100,0

Fuente: elaboración propia

En ambos barrios, más de la mitad de los actores sociales entrevistados manifiestan contar con edificio propio.

En cuanto a la ubicación territorial, el mayor porcentaje funciona en espacios dentro del mismo barrio:

### ¿Dónde funciona la Organización?

	25 de mayo		Puerta de Hierro	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
En el barrio	15	65,2	12	70,6
En barrios cercanos	6	26,1	11	64,7
En todo el municipio	3	13,0	1	5,9
En más de una provincia			1	5,9
En todo el país			1	5,9
En otros países			1	5,9

### Tipo de Gestión Administrativa

Cuando se consultó por el tipo de gestión administrativa que realiza la organización, casi la totalidad en ambos barrios se dedica a la perspectiva de gestión. Por otra parte, las organizaciones de Puerta de Hierro deberían fortalecer los procesos de Difusión y comunicación.

	25 de mayo			Puerta de Hierro		
	Sí	Parcialmente	No	Sí	Parcialmente	No
Diagnostico	14	2	7	12	3	2
Planificación	17	2	4	12	3	2
Gestión	<b>21</b>	1	1	<b>17</b>		
Sistematización	14	5	4	13	3	1
Evaluación	18	2	3	14	2	1
Difusión y Comunicación	17	4	2	6	7	4



Sobre la principal área de acción de la organización, las destacadas fueron: Desarrollo comunitario, Derechos Humanos, Educación y Salud. Mientras que las áreas de acción menos abordadas fueron Vivienda, Justicia, Economía y religión.

	25 de mayo	Puerta de Hierro
Ambiente	6	2
Ciencia y tecnología	2	1
Cultura	7	2
Deportes y recreación	7	3
Derechos Humanos	8	3
Desarrollo comunitario	10	5
Economía	1	2
Educación	8	6
Género	6	0
Infraestructura, obras y servicios públicos	0	2
Justicia	1	2
Salud	10	3
Vivienda	1	0

### CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Programas, proyectos o actividades vinculadas a las Orientaciones Estratégicas del PICBV

De la totalidad de las entrevistas realizadas, entre un 26 y 30% afirmaron implementar o participar de programas, proyectos o actividades, orientadas principalmente a cursos de capacitación laboral, salud sexual y reproductiva y prevención de enfermedades de transmisión sexual.

	25 de mayo	Puerta de Hierro
Aseoramiento jurídico	2	4
Talleres de participación y ciudadanía	8	3
Deporte social	8	2
Talleres de orientación vocacional	3	2
Cursos de capacitación laboral	11	4
Nutrición/Seguridad alimentaria	9	3
Salud sexual y reproductiva y prevención de enfermedades de transmisión sexual	11	4
Promoción, sensibilización y difusión de la economía social y solidaria	4	1
No implementa o participa de programas, proyectos o actividades	6	5



Con relación a los profesionales con los que cuenta la organización, la mayoría de las referidas respondieron afirmativamente a su presencia en las instituciones.

### Profesionales

	25 de mayo		Puerta de Hierro	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	91%	15	88%
No	2	9%	2	12%
Total	23	100,0	17	100,0

El rol de estos profesionales se concentra entre el asesoramiento y la defensa de derechos, y las actividades menos realizadas por ellos, refieren a la investigación y asistencia financiera, como se muestra en la siguiente Tabla:

### Tipología según el rol de los profesionales

	25 de mayo	Puerta de Hierro
Asesoramiento	14	6
Asistencia financiera	1	0
Asistencia técnica	12	5
Atención directa	12	8
Defensa de derechos	14	7
Desarrollo de capacidades	12	6
Desarrollo productivo	3	2
Difusión	6	1
Investigación	2	3
Prevención	12	4
Promoción y fomento	10	4

### Áreas o perfiles profesionales

Cuando se les consultó por las áreas de conocimiento, disciplinas y profesiones necesarias para la ejecución de las acciones de la organización, las prioritarias fueron las que se presentan a continuación:

	25 de mayo	Puerta de Hierro
Ciencia de la educación, docencia y profesores	11	6
Ciencias sociales	13	9
Ciencias de la salud	15	11



Asimismo, señalaron como las menos necesarias:

	25 de mayo	Puerta de Hierro
Informática y tecnologías	1	3
Género	1	0
Derechos Humanos	1	0
Recreación	3	0

Respecto de los perfiles profesionales con los que cuenta, las organizaciones encuestas señalaron poseer los siguientes:

	25 de mayo	Puerta de Hierro
Ciencia de la educación, docencia y profesores	11	9
Ciencias sociales	7	5
Ciencias de la salud	10	6

Las respuestas muestran coincidencia entre los perfiles que consideran necesario y aquellos que poseen.

#### ACTITUDES FRENTE AL PICBV

Consultados los actores sobre el conocimiento del Observatorio de la UNLaM, entre el 35 y 39% señalan conocerlo. En cuanto a la existencia del Programa de Intervención Comunitaria en Barrios Vulnerables, la totalidad de los actores de Puerta de Hierro, no lo conocen, mientras que en el barrio 25 de mayo, solo el 13% señala saber él.

A continuación, el cuestionario utilizó escalas para medir el nivel de acuerdo con diversas frases, con el objetivo de sondear el conocimiento que las organizaciones tienen sobre la Universidad.

Ante la consigna: *“La Universidad se encuentra en la necesidad de repensar su posición y su función en la sociedad ante los grandes cambios económicos, sociales y culturales”*, entre el 70 y 82% contestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

A *“La Universidad debe establecer una relación con la sociedad basada en el beneficio recíproco”*, entre el 78 y 88 % respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Y finalmente, ante la frase *“La Universidad es un actor válido y necesario de la Sociedad en el análisis y la solución de sus problemas”*, la discrepancia fue mayor, la que las organizaciones del barrio 25 de mayo señalaron en un 78,3 % entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, en Puerta de Hierro, la respuesta fue del 100%.



Siguiendo esa misma línea, consultados los entrevistados sobre si consideran que la comunidad se podría beneficiar en el establecimiento de lazos con la Universidad, muchos evaluaron que sí, a través de cursos, charlas y talleres, y acompañando a quienes quieran estudiar en la Universidad.

En relación al conocimiento del Observatorio Social, el 60,9 % dice no conocerlo. Luego se indaga sobre el conocimiento de su Programa de Intervención Comunitaria en Barrios Vulnerables y el desconocimiento se eleva a un 87%, sin embargo, cuando se les explica sus fundamentos y formas de intervención, el 95,7 % considera la importancia de su implementación.

Cuando se les preguntó de qué manera consideran que un proyecto como el que se les presentó podría beneficiar a su comunidad, las respuestas fueron hacia el asesoramiento, asistencia técnica e investigación (26%); construcción de conocimiento con la comunidad (21%), promoción del desarrollo personal y comunitario (21%), y, de prácticas profesionales en territorio (21%).

Respecto de las tareas en las que podrían sumarse la organización en la ejecución del Programa, señalaron 11% en cursos, charlas y talleres, y en la visibilización y comunicación de resultados en un 17,4%.

## INTERVENCIÓN COMUNITARIA

### Pertenencia

Respecto de los niveles de pertenencia organizacional, se consultó a los entrevistados sobre cuán reconocida era su organización por los vecinos: en el barrio Puerta de Hierro el 88% comentaron que es bastante o muy reconocida, porcentaje muy similar para esta categoría al indicado por los respondientes del barrio 25 de mayo (82%).

### Espacios de encuentro en el territorio

Consultados sobre los espacios de trabajo interactoral en los que participa, las organizaciones ofrecieron la siguiente información:

	25 de mayo	Puerta de Hierro
Mesas territoriales	10	3
Redes	12	6
Federaciones	2	1
Ninguno	8	6
Otros	4	6

De las instituciones encuestadas, 25% no participa en ningún espacio de trabajo interactoral.



A aquellos que participan, se les consultó sobre el tipo de intervención. Los datos muestran participación activa planificando y también participando de actividades que planifican otros.

	25 de mayo		Puerta de Hierro	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
En actividades que planearon otros	1	5%	7	41%
En actividades que planearon y también en las que planearon otros	14	60%	4	24%
No corresponde	8	35%	6	35%
Total	23	100%	17	100%

Consultados sobre la participación en planes o programas municipales, provinciales o nacionales, las organizaciones ofrecieron la siguiente información:

	25 de mayo		Puerta de Hierro	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	43%	11	65%
No	12	52%	5	29%
Ns/Nc	1	5%	1	6%
Total	23	100	17	100%

Se establece una diferencia de casi 20% entre un barrio y otro. En cuanto, a la participación en espacios consultivos gubernamentales, la relación es inversa: también la diferencia es de 24% pero en este caso, es mayor en el barrio 25 de mayo.

	25 de mayo		Puerta de Hierro	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	30%	1	6%
No	13	57%	15	88%
Ns/Nc	3	13%	1	6%
Total	23	100	17	100%

### Identificación de problemas comunitarios

Respecto de los problemas que identifica la comunidad, las respuestas se concentran en aquellos que refieren al consumo problemático e inseguridad y violencia. Se plantea una diferencia entre ambos barrios, ya que las organizaciones de 25 de mayo también identifican la falta de agua/cloacas y la violencia, mientras que las de Puerta de Hierro señalan el desempleo.



	25 de mayo	Puerta de Hierro
Ambiente	7	1
Consumo problemático	12	10
Desempleo	9	9
Falta de agua/doacas	11	3
Falta de asfalto	4	0
Falta de escuelas	1	0
Falta de hospitales	3	1
Falta de luz	1	4
Falta de transporte	4	1
Inseguridad	14	9
Violencia	13	8

Sobre la relación entre los problemas identificados y aquellos que atiende la organización, en Puerta de Hierro se produce una menor ruptura ya que señalan trabajar para dar respuesta a los de consumo problemático, desempleo y violencia. Las organizaciones informaron ocuparse en menor medida del consumo problemático y de la violencia. Al respecto, señalaron que resuelven aquellos que implican el uso de recursos propios.

Ante los problemas que mencionaron, las organizaciones realizan las siguientes acciones para enfrentarlos:

	25 de mayo	Puerta de Hierro
Conseguir y otorgar recursos materiales	9	6
Realizar acciones de prevención/concientización	12	7
Reclamar a las autoridades componentes	5	4
Organizar marchas	5	0
Trabajo articulado con otras organizaciones	0	4

En ambos barrios, las vías de acción para satisfacer las necesidades comunitarias se vinculan con la gestión de recursos y las acciones de prevención o concientización.

## REDES

### Participación en redes

Una red comunitaria es un entramado solidario de organizaciones de la sociedad civil, instituciones gubernamentales o privadas y/o personas humanas, que articulan acciones determinadas para dar respuestas a problemáticas o situaciones que, desde lo individual, resultaría más complejo abordar. La tabla siguiente muestra que la participación en ellas no es masiva, sobre todo, en Puerta de Hierro.



	25 de mayo		Puerta de Hierro	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	56	6	35
No	10	44	11	65
Total	23	100	17	100

Consultados sobre los objetivos de la red en la que participan, identifican los que se listan a continuación:

Objetivos de la red
Afi a nzar consejos locales
Articular las organizaciones de una localidad
Det erminar las maneras de abordaje de problemas de salud
Di fundir la agricultura familiar
Di fundir la ideología peronista orientada a los jóvenes
Di señar políticas de niñez a nivel provincial
Formar redes locales con protagonismo de NNAyJ
Mejorar la comunicación entre ca pillas
Mejorar la educación
Preservar bienes naturales
Prevenir el consumo problemático
Promover el arte y la cultura
Promover el deporte
Promover el desarrollo comunitario
Promover espacios de encuentro y reconocimiento de la militancia por la diversidad
Promover la participación de los jóvenes
Proponer resolución de problemas de agua, costas y riberas
Proponer y monitorear políticas públicas

Sobre los aportes que la red realizó a la organización, los entrevistados respondieron en primer lugar, contactos y luego vínculos. Estas contribuciones son centrales porque los vínculos que se establecen sirven como canales de comunicación para el intercambio de información, experiencias, problemas y estrategias de resolución.

	25 de mayo	Puerta de Hierro
Contactos	8	4
Estructura	6	0
Organización	4	4
Recursos humanos	5	3
Recursos materiales	3	3
Vínculos	7	4
Visibilidad	1	3



## Nivel de conocimiento

Respecto del conocimiento de otras redes presentes en el territorio, el nivel es muy bajo, con porcentajes similares en las organizaciones de ambos barrios.

	25 de mayo		Puerta de Hierro	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	26	2	12
No	16	70	13	76
Ns/Nc	1	4	2	12
Total	23	100	17	100

Sobre la temática que aborda la red y las acciones que realiza, las organizaciones de ambos barrios muestran tener un muy bajo nivel de conocimiento: en Puerta de Hierro solo dos organizaciones tienen conocimiento de ambas cuestiones, mientras que, en 25 de mayo, cuatro organizaciones.

Uno de los aprendizajes más significativos del trabajo en red que verbalizan las organizaciones de ambos barrios, es que las transformaciones y cambios logrados son producto de la reflexión y la acción, no es algo que viene dado por otros, una “ayuda” que se les brinda, sino el resultado de un trabajo conjunto de los miembros de la red.

El equipo de investigación considera que los datos sobre redes territoriales muestran debilidad sobre las que el Programa de Intervención en Barrios Vulnerables deberá continuar trabajando. Para fortalecer los lazos que unen a nuestra organización con la comunidad que integra, tenemos que atender un aspecto fundamental: la integralidad. Esta aplica tanto a nuestras metas, como a nuestras evaluaciones, nuestras acciones colectivas, nuestras tácticas y estrategias. Este concepto posee dos sentidos: ¿Estamos incluyendo a todos los actores sociales en nuestra mirada? ¿Aún a los que no nos agradan y no interactúan con nosotros? ¿Tenemos en cuenta los intereses de cada uno, aún los contrapuestos?

Cuando miramos el territorio, antes de empezar a pensar qué vamos a hacer, podemos tener en cuenta la integralidad en nuestra mirada. Durante la ejecución del Programa, habrá quienes caminen a nuestro lado en el mismo sentido, habrá quienes compartan algunos momentos y otros no, y habrá quienes chocarán de frente contra nuestros objetivos, intentando proteger sus propios intereses. Si podemos “ver” estas situaciones en todo su despliegue dramático en el escenario territorial y no nos encerramos en visiones parciales, es más probable que alcancemos las metas que nos propusimos. En el momento de planificar las gestiones necesarias para llevar adelante las acciones de nuestro Programa también es importante considerar la integralidad como la mejor opción. Cuanto más integral sea nuestra propuesta de gestión, más sencilla será la resolución de cada una de las dificultades que el proceso nos depare.

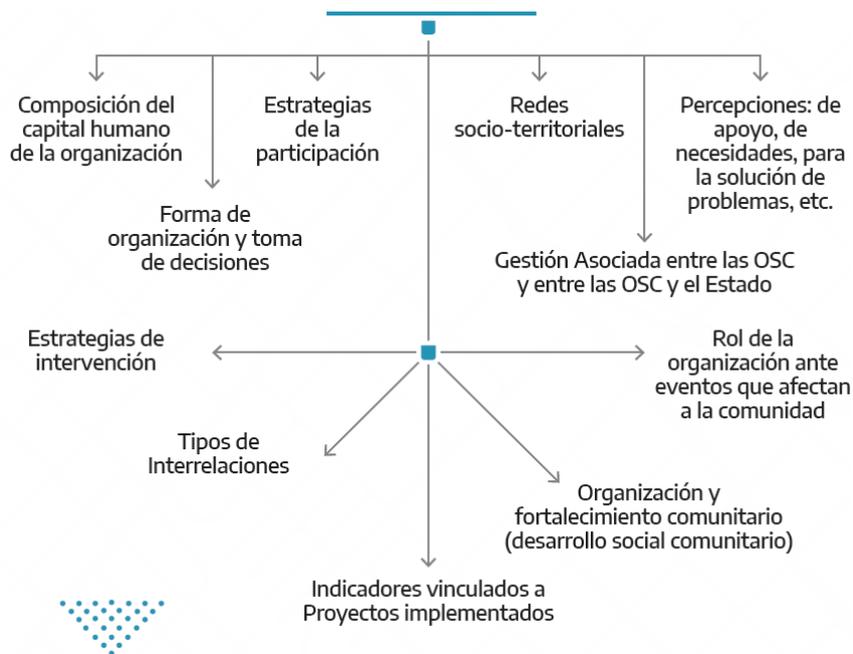


Las primeras en ser entrevistadas fueron las referentes o líderes de las organizaciones estudiadas. Una vez realizada la recogida de información, la fase posterior consistió en su tratamiento y gestión, lo que comprende el conjunto de procesos de administración, organización e interpretación de los datos.

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.

**Imagen 3. Indicadores para el Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP)**



Fuente: elaboración propia

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:



Tabla Nº 3 Indicadores para DOP

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



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

Fuente: elaboración propia a partir del Informe Diagnóstico Organizacional Participativo. Villa Itatí y Villa Azul. Quilmes – UNLaM (2020)



## Perfil de Gestión de las organizaciones

A partir de los datos recolectados, se estudió 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 los objetivos del PICBV, 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 utilizado fue diseñado por el Observatorio Social en 2020 para la realización de un Diagnóstico Organizacional Participativo en organizaciones sociales de Villa Itatí y Villa Azul, partido de Quilmes. Se formuló 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

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



Tabla N°4 Variable Planificación Institucional

VARIABLE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL		
INDICADORES	ÍTEMES	SITUACIÓN ACTUAL
<b>Plan estratégico</b>	Existencia de objetivos claros y concretos (evaluables)	Ninguna de las organizaciones analizadas 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.
<b>Estructura</b>	Definición de Organigrama con estructura real de la organización	Ninguna organización posee un Organigrama escrito: las actividades son asignadas informalmente.
	Definición de Comisión Directiva	Ninguna de las dos organizaciones posee Personería Jurídica lo que no implica la definición de una Comisión Directiva.
	Definición de persona responsable general de la organización	Ambas organizaciones tienen un referente que actúa como responsable general y es, a su vez, "líder y/o fundador" de la organización.
	Funciones escritas que se deben realizar por áreas o puestos	No definen las áreas o puestos por escrito.
	Identificación de diferentes áreas de mando, administración y operación	En las dos organizaciones se pueden identificar diferentes áreas, pero las mismas son determinadas informalmente.
<b>Gestión de proyectos</b>	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, señalan tener benefactores intermitentes.
	Cantidad de capacitaciones / asesoramiento técnico recibidas para gestión de proyectos	Ambas organizaciones recibieron alguna capacitación para la gestión de proyectos.
	Área temática de interés en los proyectos	Las áreas de interés se vinculan generalmente con los Ejes de trabajo de cada organización, sin embargo, ambas plantean interés por emprender proyectos de mejoras edilicias.
	Nivel de los resultados obtenidos en la ejecución de el/los proyecto/s 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

Fuente: elaboración propia

La variable **Planificación institucional** sirvió para el análisis de aspectos vinculados con la toma de decisiones, formulación de objetivos, clarificación de los fines y evaluación de resultados.



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 los 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 delegarlas a otros integrantes del sistema, generando así una relación de interdependencia o de necesidad. 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.

Respecto de la gestión de proyectos, las organizaciones analizadas, señalaron haber recibido alguna capacitación sobre la gestión de proyectos, aunque informen 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. Tampoco se contempla la gestión de personas 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.



Tabla N°5 Variable Administración

VARIABLE ADMINISTRACIÓN		
INDICADORES	ÍTEMES	SITUACIÓN ACTUAL
<b>Recursos Humanos</b>	Cantidad de miembros de los equipos según género	En ambas organizaciones, los equipos están conformados 100% por mujeres.
	Cantidad de voluntarios participantes en la organización	Ninguna posee personal rentado, el 100% 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	Ninguna de las organizaciones cuenta con colaboradores externos.
	Cantidad de personas con funciones rentadas	Ninguna.
	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.
<b>Recursos Financieros</b>	Presupuesto anual	No poseen.
	Financiamiento externo	No poseen.
	Estrategia formal de captación de fondos	No poseen.
	Evidencia de Transparencia financiera y operativa	Ninguna de las organizaciones estudiadas posee mecanismos de rendición de cuentas periódicos.
<b>Marco Jurídico Fiscal y contable</b>	Acta Constitutiva con objetivo social real, estatutos e identidad jurídica	Ninguna de las organizaciones posee Persona Jurídica.
<b>Fiscal y contable</b>	Datos de contabilidad e información financiera oportuna	Ninguna de las organizaciones ofrece datos de contabilidad e información financiera.
	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

Fuente: elaboración propia

En relaciones a los Recursos Humanos, la presencia de mujeres en los equipos de trabajo es mayoritaria. 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. 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 al 100%



de sus miembros. Ambas organizaciones diagnosticadas demandan apoyo para satisfacer sus necesidades operativas por insuficiencia de empleados o voluntarios.

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

Respecto de los recursos financieros, las organizaciones analizadas evidencian una inadecuada gestión financiera. 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 y la supervivencia de la entidad y de los proyectos sociales que desarrolle.

En relación a los aspectos legales, las organizaciones analizadas no gestionaron su Personería Jurídica por lo que necesitan llevar adelante un proceso para darles formalidad, es decir, dotarlas de una personería reconocida por los organismos que correspondan; incorporarlas 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.

Sobre los aspectos fiscales y contables, ninguna de las organizaciones ofrece datos de contabilidad e información financiera oportuna y tampoco realiza Auditoría interna anual para donatarias



Tabla N°6 Variable Cultura Organizacional

VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL		
INDICADORES	ÍTEMS	SITUACIÓN ACTUAL
<b>Ambiente social</b>	Cantidad de personas que conocen la misión y los objetivos de la organización	En las organizaciones estudiadas, sus miembros delimitan con vaguedad su misión y objetivos.
	Cantidad de personas que participan en el proceso de planificación estratégica	Como ya fuera dicho, las OSC diagnósticas no planifican estratégicamente
	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	No se difunde la misión y objetivos de las organizaciones en la comunidad.
<b>Identidad Cultural</b>	Conocimiento del entorno (familias, barrios, instituciones)	Las dos organizaciones conocen el entorno.
	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.
	Actitudes hacia el trabajo	En la totalidad de las organizaciones se percibe un fuerte compromiso con la realización de las tareas diarias.
<b>Filosofía organizacional</b>	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
	Estrategias de difusión y promoción de la cultura organizacional	En ninguna organización se reconocieron estrategias puntuales para tal fin
	Cantidad de espacios organizacionales dedicados a la difusión de la cultura y sus valores	Ninguna organización destina espacios de difusión específicos.
<b>Relaciones sociales</b>	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
<b>Sentido de pertenencia y compromiso</b>	Cantidad de personas que valoran positivamente el ambiente de trabajo	La totalidad de los miembros de las dos organizaciones, valoran positivamente el ambiente del trabajo.



VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL		
INDICADORES	ÍTEMES	SITUACIÓN ACTUAL
<b>Sentido de pertenencia y compromiso</b>	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 satisfacción sobre la tarea realizada	Ambas organizaciones señalan estar satisfechas con la tarea realizada.
	Cantidad de actividades programadas para mejorar los procesos de la organización	Las organizaciones estudiadas programan esporádicamente 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.
	Sistema de valores bien definidos	No son definidos formalmente.
<b>Creatividad</b>	Cantidad de personas implicadas en tareas de mejora	No hay registro en ninguna de las organizaciones de tareas de mejora.
	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.
	Niveles de participación en proyectos claves o estratégicos	Ninguna de las organizaciones 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 genera espacios de sugerencias sobre innovaciones.

Fuente elaboración propia

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.

En las dos organizaciones analizadas, sus miembros no pueden enunciar con claridad su misión y objetivos, 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 porque 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 ambas organizaciones estudiadas. Las asociaciones dependen del entorno porque de ahí provienen los recursos que emplean y ahí impactan sus actividades.

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.). Las dos organizaciones estudiadas reconocen la existencia de valores definidos ya que los compartidos en el seno de una institución constituyen una forma de actuación, 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, los aspectos relacionados con este indicador son evaluados como debilidades sobre las que se deberá trabajar.

Respecto del tipo de relación entre sus miembros, una 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 fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir: todo 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, las organizaciones señalan un claro sentido de implicación personal de sus equipos, 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).

En cuanto a 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 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”. Seguramente esto ocurre cotidianamente, pero ninguna organización diagnosticada genera espacios formales para la sugerencia de nuevas ideas, ni de promoción de la creatividad.



Tabla N°7 Variable Capacidades y aprendizajes

VARIABLE CAPACIDADES Y APRENDIZAJES		
INDICADORES	ÍTEMS	SITUACIÓN ACTUAL
<b>Trabajo en equipo</b>	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	El 100% de los trabajos es realizado en equipo.
<b>Aprendizaje Competencias</b>	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	
<b>Competencias</b>	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	
<b>Intereses y preocupaciones en la labor</b>	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.
	Oportunidades del miembro de la organización para actualizar sus conocimientos	Las organizaciones no ofrecen a sus miembros oportunidades para actualizar sus conocimientos.
<b>Conocimiento y comunicación</b>	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.
	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.
	Grado de conocimiento del plan estratégico de la organización	Las organizaciones no poseen Plan Estratégico.



	Grado de conocimiento del plan operativo de la organización	Las organizaciones no poseen Plan Operativo formalmente definido.
	Grado de conocimiento de los procesos de la organización	Al no poseer un plan formal, los 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	El grado es bajo.
	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.
	Interés por recibir formación	En el 100% de las organizaciones diagnosticadas, sus miembros muestran interés por recibir 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.
	Habilidades en el uso y tratamiento de la información	Ninguna organización presenta 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 implica acciones aisladas.

Fuente: elaboración propia

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.

Ambas organizaciones poseen capacidad de trabajo en equipo: esto 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; además, 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. Asimismo, 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 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; su importancia 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.



Tabla N°8 Variable Metodología social

VARIABLE METODOLOGÍA SOCIAL		
INDICADORES	ÍTEMES	SITUACIÓN ACTUAL
<b>Beneficiarios o destinatarios</b>	Necesidad real detectada, estudiada y analizada	Si bien las organizaciones poseen conocimiento de las necesidades de su entorno, no las estudian o analizan 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 sí 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.
<b>Experiencia documentada</b>	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.
	Generación de nuevos proyectos	No hay equipos destinados a la formulación de proyectos.
	Evaluación de los resultados	No se evalúan los resultados formalmente.
	Cantidad de experiencias de Intervenciones posibles de replicabilidad	No existen intervenciones replicables por falta de modelización
	Cantidad de Experiencias de Intervención Comunitaria sistematizadas	La totalidad de las organizaciones no sistematiza sus intervenciones.

Fuente: elaboración propia

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



Las asociaciones diagnosticadas expresaron tener justificada la causa para la cual trabajan, creando 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, aquellos individuos que resultan favorecidos de los bienes, servicios, políticas o programas sociales. 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.

En cuanto a la participación de los beneficiarios, se suma a la de los miembros de los equipos y voluntarios. 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 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, estableciendo así buenas prácticas.



Tabla N°9 Variable Sustentabilidad

VARIABLE SUSTENTABILIDAD		
INDICADORES	ÍTEMS	SITUACIÓN ACTUAL
<b>Captación de fondos</b>	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	Ninguna de las instituciones diagnosticadas posee 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	No se presentan.
	Relación con donantes	Ninguna organización establece relaciones formales con los donantes.
<b>Relaciones</b>	Relaciones o contactos estratégicos de otras instituciones que representen apoyos para la organización	Las organizaciones analizadas se vinculan esporádicamente con otras organizaciones, pero a través de vínculos informales, no estratégicos.
	Existencia de acuerdos de colaboración con otras organizaciones	No posee acuerdos de colaboración formalmente constituidos
	Participación en redes	La participación es muy baja.
	Relaciones formales de apoyo con instancias gubernamentales	No presentan relación formal con instancias gubernamentales.
	Cantidad de Convenios con Empresas privadas	No poseen.
	Cantidad de Convenios con Universidades	Ninguna organización firmó convenio con universidades, aunque muestran interés en la cuestión

Fuente: elaboración propia

Ninguna de las asociaciones estudiadas ha gestionado proyectos para su sustentabilidad financiera. 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 su estructura interna 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.



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

## **MAPA DE ACTORES CLAVE**

Además, a partir de las entrevistas, se recogió información que posibilitó la construcción del Mapa de Actores Clave, una metodología relacionada con la teoría de redes sociales, que parte del supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores e instituciones sociales de diverso tipo.

El objetivo de este estudio fue realizar un **mapeo de actores** que estén involucrados o trabajen en torno a temas relativos a los ejes de desarrollo del PICBV y que puedan generar articulaciones, movilizar recursos o actores o afectar de forma positiva o negativa los resultados de las acciones del Programa de alguna forma.

Seguidamente, se describen los pasos involucrados en la construcción del Mapa de Actores y se presentan los resultados alcanzados

### **PASO 1: PROPUESTA INICIAL DE CLASIFICACIÓN DE ACTORES**

Implica identificar grupos organizados o personas que podrían ser relevantes en función del PICBV. Se buscó identificar los posibles actores con las que se vincularán, qué tipo de relaciones se establecerá con ellos y cuál será su nivel de participación. Estas variables caracterizan a los territorios, pero no de forma absoluta o invariable, sino que, por el contrario, son susceptibles a las modificaciones de las propias dinámicas y en eso radica que el DL deba ser pensado como dinámico. Al definir la estructura de actores territoriales en el ámbito local, se tuvo en cuenta la categorización de actores identificada por Rofman (2005):

#### **1) Actores estatales**

Su intervención es necesaria para planificar, impulsar, convocar, articular y catalizar las iniciativas que impactan en el desarrollo de los territorios. Pensar el papel del Estado en los procesos de Desarrollo Local obliga a diferenciar entre los tres niveles de gobierno que constituyen el sistema federal en Argentina: nacional, provincial y municipal.

Los análisis de experiencias de transformación a nivel local en nuestro país, ponen en evidencia la cuestión de las competencias y atribuciones correspondientes a cada nivel, lo que implica buscar formas de articulación entre los niveles de gobierno para la implementación de las políticas públicas locales.

#### **2) Empresarios y sus organizaciones**



Pueden ser actores locales o extra locales y constituirse como grandes, pequeñas o medianas empresas. En este estudio se trabajó con los de tipo local y Pymes ya que cumplen un papel importantísimo en la definición del perfil del sistema productivo local y en la generación de empleo.

### **3) Emprendedores de la economía social**

Se trata de un subsector de la actividad económica compuesto principalmente por unidades domésticas, cuya racionalidad principal es garantizar la reproducción ampliada de la vida, y que suelen ser comprendidas como actividades de subsistencia o sector informal, pero que asumen otra perspectiva de desarrollo en el enfoque de la economía social.

### **4) Las universidades y el sistema científico**

Los estudios sobre el modelo del Desarrollo Local asignan suma importancia al conocimiento y las instituciones involucradas en su producción y transferencia. Las universidades son relevantes como actores del DL por la complejidad y densidad de la trama socio institucional, por la legitimidad y representatividad de las instituciones que conforman esa trama, y por las reglas y valores que constituyen la cultura política de esa sociedad. Cuando las instituciones académicas pueden pensarse a sí mismas como actores destacados del desarrollo territorial, aparece con nitidez la magnitud del papel que pueden desempeñar en el fortalecimiento del entramado socio institucional local.

### **5) Las organizaciones de la sociedad civil**

Estas organizaciones establecen distintas vinculaciones con otros espacios institucionales del Estado, de la vida económica y también de asociaciones de la sociedad civil. Muchas organizaciones de base territorial brindan servicios que son financiados por el Estado o por organismos internacionales; también hay organizaciones vinculadas a las iglesias o a agrupaciones políticas. Rofman (2005) ofrece la siguiente subtipología:

- 5.1) Organizaciones ligadas a instituciones religiosas: se incluye en esta categoría desde grandes instituciones de filantropía, como Cáritas, hasta los grupos de jóvenes que se nuclean en torno a parroquias.
- 5.2) Fundaciones empresariales: constituyen instancias institucionales creadas por empresas para orientar parte de sus ganancias hacia objetivos de carácter público.
- 5.3) Organizaciones no gubernamentales de desarrollo: conformadas generalmente por profesionales, que brindan apoyo a organizaciones de la comunidad o directamente a la población. Pueden trabajar en el campo social, de apoyo psicológico, de prevención o asistencia en salud, defensa de derechos, medio ambiente, etc.



5.4) Organizaciones de base o comunitarias: conformadas por grupos sociales, generalmente desfavorecidos o que son objeto de discriminación, para mejorar su situación social y/o defender sus derechos.

5.5) Movimientos socio-políticos: conformados por grupos sociales desfavorecidos, que se movilizan para instalar su problemática en el debate político, como, por ejemplo, agrupaciones políticas de desocupados, grupos feministas, o de homosexuales.

5.6) Asociaciones de afinidad: se conforman para organizar la prestación de servicios a sus propios miembros.

A la anterior categorización, este equipo consideró pertinente añadir la realizada por Marcela Crovetta (2004):

5.7) Organizaciones de asistencia, que guían sus acciones por valores de filantropía y caridad, y cuentan con un importante aporte de voluntarios. Uno de sus principales objetivos es brindar paliativos a poblaciones afectadas por altos niveles de pobreza o problemáticas específicas.

5.8) Organizaciones de defensa de derechos, constituidas por personas que se unen para la reivindicación y/o representación de categorías sociales. Sus acciones no están dirigidas a los miembros de la organización y desarrollan sus actividades por canales institucionales.

5.9) Organizaciones de base territorial, tienen la particularidad de estar integradas por personas que comparten un mismo hábitat o espacio físico, y sus objetivos principales se relacionan con la construcción, mantenimiento y mejoramiento del área de residencia y de las condiciones de vida de la población.

Por su parte, De Piero en su desarrollo sobre comunitarismo realizó una categorización de OSC en relación con tres formas de intervención. Al igual que Rofman, tiene en cuenta la categoría de economía social, pero poniendo mayor énfasis en la búsqueda de distribución equitativa de las ganancias y el desarrollo social de las clases más bajas, y añade:

5.10) Organizaciones Sociales para el desarrollo y la promoción: surgen por la incapacidad del estado para cubrir las demandas. Buscan la participación social para lograr un cambio, rechazan la burocratización, anteponiendo una democratización en la toma de decisiones. Las articulaciones que realizan con el estado y el mercado deben garantizar autonomía.

A su vez, resulta importante añadir como actores relevantes a los Sindicatos y Medios de Comunicación, retomando la categorización planteada por el Observatorio Social de la Universidad Nacional de la Matanza en su estudio *Las Tecnologías Sociales como estrategia para el Desarrollo Local. Sistematización de experiencias para producir nuevos conocimientos* (2018).



Los Sindicatos son organizaciones laborales, que representan una diversidad de intereses individuales, canalizándolos, agregándolos y transformándolos en intereses colectivos. Estos responden a la diversidad de sus situaciones relacionales: como persona, trabajador y ciudadano, que, si bien analíticamente pueden ser consideradas en sí mismas, se compenetran y coexisten en cada individuo.

Los Medios de Comunicación constituyen un actor social en materia de Desarrollo Local. Como tal, interactúan (o es deseable que interactúen) con los otros actores sociales. Además, es deseable que los medios, en su carácter de actor social, se involucren en los asuntos locales, se comprometan y participen activamente. Se ha visto que los medios, en el marco de las experiencias de comunicación, poseen características, surgidas de un devenir histórico, que son comunes con las características constitutivas del desarrollo local.

Por otro lado, en cuanto a los enfoques de Desarrollo Local, Mazurek (2009) plantea que, en los proyectos territoriales, la planificación participativa o evaluación de los territorios tienen esta lógica: ¿Quién hace qué? ¿Quién quiere hacer qué? ¿Para qué? ¿Con qué objetivo? ¿Cómo?, y postula también que existen múltiples posibilidades de describir el sistema de acciones de los actores, a partir de las siguientes combinaciones: 1) Relación del actor con el territorio en términos jurídico-administrativos; 2) Función del actor en el territorio según su perfil profesional; 3) Niveles de responsabilidad del actor en el territorio; 4) Nivel jerárquico del actor en la acción; 5) Grado de especialidad del actor.

### Acciones realizadas

- Lluvia de ideas durante reuniones de equipo, para la confección de un listado de los diferentes actores cercanos territorialmente a la organización estudiada.
- Reunión con informantes clave de la organización.
- Clasificación por grupos de actores (clúster), para reconocer los más importantes.

Tabla N°10. Actores encuestados

Barrio 25 de mayo		Barrio Puerta de Hierro
1.	Parlamento Juvenil	Centro Comunitario Renacer
2.	Programa ENVIÓN	Mantenimiento Puerta de Hierro
3.	PAMI	Calle
4.	Hospital Simplemente Evita	Centro de Primera Infancia
5.	Sala de Salud Dorrego	Cooperativa de Limpieza Barrial PH
6.	EEMN N°43	Vecinos Organizados Puerta de Hierro
7.	Jardín de Infantes N°984	CAJ
8.	Distribuidora GEMA	Club Atlético San José
9.	Residencia geriátrica Lambert	La Casa Social Padre Bachi
10.	Cooperativa Sembrando Vida	CENS N° 492 Sede San José



11.	Cooperativa Sabores y Delicias	Diamantes Exem SRL
12.	Capilla Cristo Crucificado	Fundación Cadena
13.	Camino del Sol	Papyrus SRL
14.	Agrupación Ramón Carrillo	EES N° 86
15.	Sociedad de Fomento González Catán	Centro de Salud Ramón Carrillo
16.	Centro cultural, deportivo y ambiental Galpón 3	HIGA Paroissien
17.	Biblioteca Popular Chinaski	EP N° 162
18.	Fundación Padre Mario	
19.	Asociación Casa de Todxs	
20.	Asociación Cirujas	
21.	Sindicato de Trabajadores Municipales de La Matanza	
22.	Comedor Eben Ezer	
23.	Narcóticos Anónimos	

Fuente: elaboración propia

Tabla N°11. Clasificación de actores según tipología y nivel de cobertura

TIPOLOGÍA / COBERTURA	ESTADO	EMPRESAS	EMPRENDEDORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL	ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL
Nacional	<p>PAMI</p> <p>CAJ</p>	<p>DIAMANTES EXEM SRL</p>		
Regional	<p>PARLAMENTO JUVENIL</p> <p>HOSPITAL SIMPLEMENTE EVITA</p> <p>PROGRAMA ENVIÓN</p> <p>SALA DE SALUD DORREGO</p> <p>EES N° 86</p> <p>HIGA PAROISSIEN</p> <p>CENS N° 492</p> <p>EP N° 162</p>	<p>Distribuidora GEMA</p> <p>RESIDENCIA GERIÁTRICA LAMBERT</p> <p>PAPIRUS SRL</p>		<p>AGRUPACIÓN RAMÓN CARRILLO</p> <p>SINDICATO DE TRABAJADORES MUNICIPALES DE LA MA-</p> <p>NARCÓTICOS ANÓNIMOS</p>



Local	<p>EEMN N°43</p> <p>JARDÍN DE INFANTES N°984</p> <p>CENTRO DE SALUD RAMÓN CARRILLO</p>		<p>COOPERATIVA SEMBRANDO VIDA</p> <p>COOPERATIVA SABORES Y DELICIAS</p> <p>COOPERATIVA DE LIMPIEZA BARRIAL PH</p>	<p>COMEDOR EBEN EZER</p> <p>CAMINO DEL SOL</p> <p>SOCIEDAD DE FOMENTO GONZÁLEZ CATÁN</p> <p>CENTRO CULTURAL, DEPORTIVO Y AMBIENTAL GALPÓN 3</p> <p>ASOCIACIÓN CIRUJAS</p> <p>ASOCIACIÓN CASA DE TODXS</p> <p>FUNDACIÓN PADRE MARIO</p> <p>BIBLIOTECA POPULAR CHINASKI</p> <p>CAPILLA CRISTO CRUCIFICADO</p> <p>CENTRO COMUNITARIO RENACER</p> <p>MANTENIMIENTO PUERTA DE HIERRO</p> <p>CALLE</p> <p>CENTRO DE PRIMERA INFANCIA</p> <p>VECINOS ORGANIZADOS PUERTA DE HIERRO</p> <p>CLUB ATLÉTICO SAN JOSÉ</p> <p>LA CASA SOCIAL PADRE BACHI</p> <p>FUNDACIÓN CADENA</p>
ACTOR BARRIO 25 DE MAYO		ACTOR BARRIO PUERTA DE HIERRO		

Fuente: elaboración propia

## PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y ROLES DE CADA ACTOR

El objetivo de este paso es reconocer las principales funciones de los actores, así como identificar las posibles acciones que podrían desarrollar los actores sociales conformando redes de alianzas interinstitucionales en relación con la propuesta de intervención.

Tabla N°12. Funciones y roles de actores Barrio 25 de mayo

1.Parlamento Juvenil	Promoción de la participación política juvenil
2.Programa ENVIÓN	Promoción y protección de derechos de niñeces, adolescencias y juventudes
3.PAMI	Servicio para afiliados



4.Hospital Simplemente Evita	Atención de salud a niñas y adultos
5.Sala de Salud Dorrego	5.Servicios de salud integral e intervenciones comunitarias integrales
6.EEMN N°43	Educación secundaria
7.Jardín de Infantes N°984	Educación a primera infancia
8.Distribuidora GEMA	Comercialización y distribución de productos
9.Residencia geriátrica Lambert	Brindar atención a la tercera edad
10.Cooperativa Sembrando Vida	Fomento del trabajo cooperativo y disposición de sus servicios a la comunidad
11.Cooperativa Sabores y Delicias	Fabricación y venta de alimentos
12.Capilla Cristo Crucificado	Propagación de la fe en Dios y asistencia a la comunidad.
13.Camino del Sol	Promoción y protección de derechos.
14.Agrupación Ramón Carrillo	Propagación y difusión de un proyecto político
15.Sociedad de Fomento González Catán	Promoción del deporte y articulación con actores del estado para facilitar el acceso a la salud.
16.Centro cultural, deportivo y ambiental Galpón 3	Generación de espacios de enseñanza, y fomento de la cultura
17.Biblioteca Popular Chinaski	Difusión del arte, la cultura y facilitar el acceso a la lectura
18.Fundación Padre Mario	Promoción del desarrollo social a través de distintos proyectos y servicios a la comunidad
19.Asociación Casa de Todxs	Acompañamiento de la comunidad travesti-trans
20.Asociación Cirujas	Fomento de la autoproducción de alimentos, la alimentación saludable y el cuidado del ambiente
21.Sindicato de Trabajadores Municipales de La Matanza	Representación de los trabajadores municipales y brindarles sus servicios
22.Comedor Eben Ezer	Asistencia alimentaria y acompañamiento escolar
23.Narcóticos Anónimos	Acompañamiento a personas en situación de consumo problemático de sustancias

Fuente: elaboración propia

**Tabla N°13. Funciones y roles de actores Barrio Puerta de Hierro**

1.Centro Comunitario Renacer	Educar y formar. Fomentar la práctica de un deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. Propagar una idea política.
2.Mantenimiento Puerta de Hierro	Promover el desarrollo social a través de distintos proyectos y servicios. Promover y proteger los derechos de NNyJ.
3.Calle	Asistir a personas en situación de calle.
4.Centro de Primera Infancia	Brindar apoyo a las niñas del barrio. Acompañar integralmente a las familias. Propiciar la participación de las familias.
5.Cooperativa de Limpieza Barrial PH	Mantener la limpieza del barrio.
6.Vecinos Organizados Puerta de Hierro	Urbanizar el barrio. Impulsar obras de infraestructura. Ayudar a personas en situación de vulnerabilidad a arreglar sus casas.



7. CAJ	Facilitar el acceso a la justicia de la comunidad. Trabajar en comunidad y generar lazos.
8. Club Atlético San José	Fomentar la práctica de un deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. Prevención de consumo problemático. Promover procesos de construcción de la Identidad e Integración.
9. La Casa Social Padre Bachi	Brindar atención integral comunitaria.
10. CENS N° 492 Sede San José	Promover la finalización de estudios de adultos, el Desarrollo comunitario y la Revinculación con el derecho a la educación.
11. Diamantes Exem SRL	Maximizar la calidad. Afianzarse a nivel nacional para expandirse a nivel regional. Renovación tecnológica.
12. Fundación Cadena	Promover y proteger los derechos de NNAAJ y el Interés superior del niño. Propiciar tareas de prevención en distintos ámbitos.
13. Papyrus SRL	Lograr Rentabilidad y generar puestos de trabajo.
14. EES N° 86	Garantizar el Acceso a la educación y lograr la terminalidad. Acceso a todos los niveles de educación.
15. Centro de Salud Ramón Carrillo	Garantizar la atención primaria de la salud. Demanda espontánea.
16. HIGA Paroissien	Garantizar la atención, prevención, promoción y rehabilitación de la salud. Acompañamiento integral familiar.
17. EP N° 162	Educar y formar. Promover el desarrollo social a través de distintos proyectos y servicios. Integración.

Fuente: elaboración propia

### PASO 3: ANÁLISIS DE LOS ACTORES

En esta fase se busca realizar un análisis cualitativo de los diferentes actores implicados. Se los puede ubicar en dos categorías: a) relaciones predominantes entre los actores, con énfasis en el nivel de interés, y b) niveles de poder o influencia sobre otros actores.

#### Relaciones predominantes

- A favor (predominan relaciones de confianza y colaboración mutua)
- Indeciso/indiferente
- En contra (predominan relaciones de conflicto)

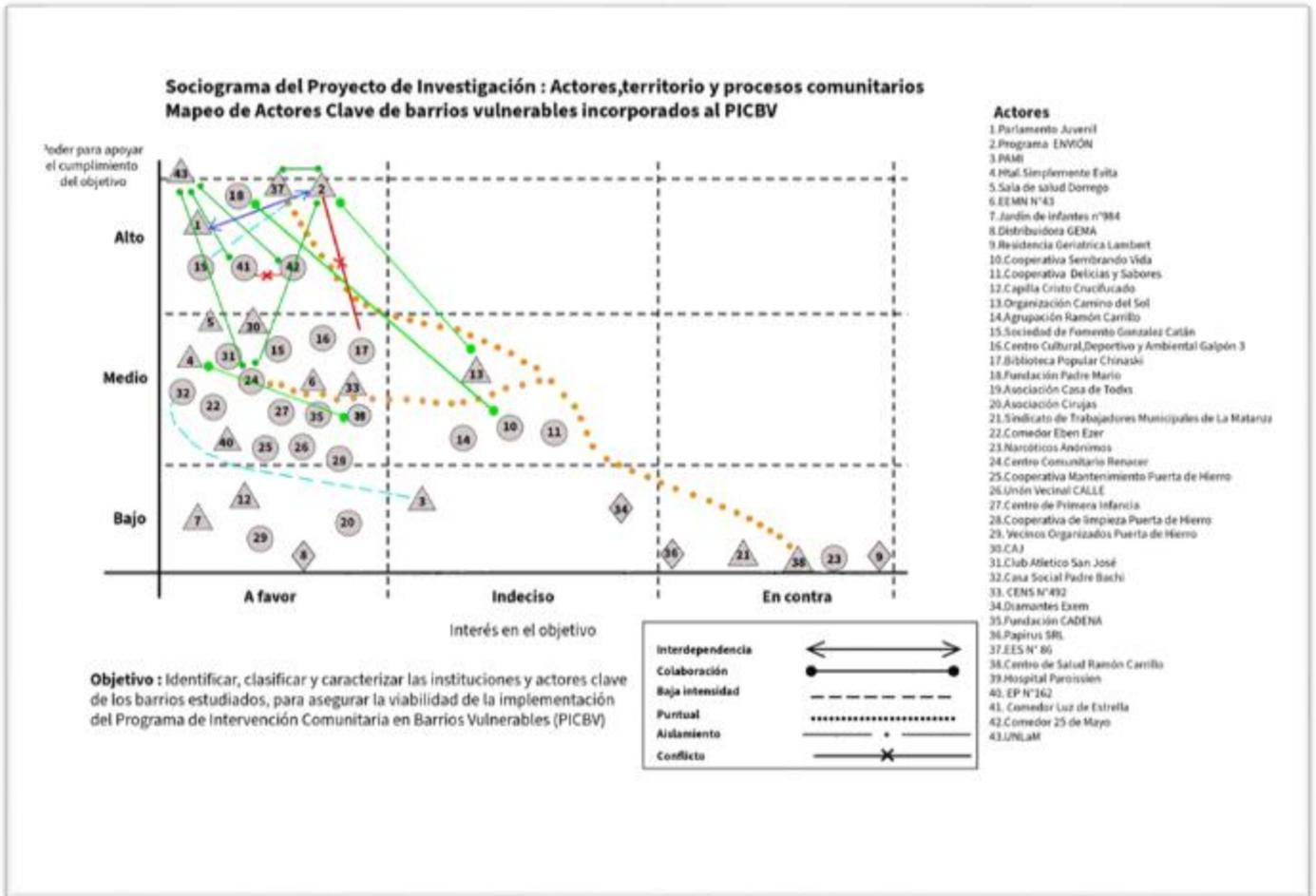
#### Niveles de poder

- Alto: alta influencia sobre los demás
- Medio: Mediana influencia sobre los demás
- Bajo: no hay influencia sobre los demás

El que sigue es el Sociograma que el equipo de investigación construyó luego de concluido el análisis de los actores.



Imagen N°4. Ejemplo de Matriz de actores en cuadro de doble entrada



Fuente: elaboración propia

#### PASO 4: ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DEL MAC

Este paso aporta un cuadro de doble entrada donde se ubican a los actores según su grado de poder (alto, medio, bajo) y su posición respecto a la propuesta de intervención (a favor, indiferentes y opositores).

#### Barrio 25 de mayo

ACTOR	Viabilidad de construir vínculos territoriales estratégicos	Rol PICBV	ACCIONES	CAPACIDAD DE GESTIÓN	INCIDENCIA/ INFLUENCIA
	En relación con las orientaciones estratégicas del programa, evaluar la viabilidad de acciones/propuestas concretas en pos de promover la integración social en el territorio.	Definir y acompañar, contemplando las posibilidades de los roles de cada actor dentro del Programa.	Acciones y propuestas concretas, realizadas en pos del fortalecimiento.	Capacidad de los actores para la planificación, gestión, sistematización y articulación con otros en términos de corresponsabilidad.	Incidencia de los mismos dentro de la comunidad e implementación de estrategias comunicacionales que permitan un mayor aporte a su desarrollo tanto interno como externo.



<p>1. Parlamento Juvenil</p>	<p>La viabilidad de acciones y propuestas concretas con este actor son altas y se vinculan con el objetivo de promoción de la integración en el territorio del PICBV.</p> <p>El Parlamento Juvenil de Ciudadanía posee cercanía tanto con distintos barrios, como con operadores socio-comunitarios que ya estudian en la UNLaM y con juventudes locales. Al implicar un proyecto de promoción de la participación en juventudes tiene una viabilidad alta en lo referido al incentivo del compromiso de los estudiantes universitarios con la realidad territorial y su formación con perfil comunitario. Es importante que en los grupos de operadores participen estudiantes de la UNLaM, ya que genera un enriquecimiento y aporte mutuo.</p>	<p>En una posible articulación con el Parlamento Juvenil de Ciudadanía, se podría generar un vínculo formativo entre los estudiantes de las carreras de la UNLaM, los operadores socio-comunitarios del territorio y las juventudes de los barrios, en pos de promover la integración de conocimientos académicos, investigaciones aplicadas, transferencia tecnológica y saberes comunitarios. Esta aseveración coincide con la perspectiva brindada por la coordinadora del programa quien afirmó que sería importante profesionalizar prácticas de las organizaciones y brindar herramientas formativas.</p>	<p>Las propuestas realizadas en pos del fortalecimiento por parte de la coordinadora del Parlamento Juvenil fue la posibilidad de que desde el PICBV se pueda realizar un aporte para profesionalizar las prácticas en las organizaciones sociales, brindar herramientas formativas y acompañar procesos de planificación de proyectos. A su vez una corresponsabilidad en el proceso formativo, y su aporte desde la comunicación, visibilización y diagnóstico territorial.</p>	<p>Su capacidad de planificación, sistematización, gestión y articulación son óptimas y se encuentran en constante consideración de mejora de estos aspectos. A su vez, sus lineamientos se encuentran planteados desde la corresponsabilidad y poseen un trabajo territorial constante.</p>	<p>Según los datos de la entrevista, este actor es medianamente conocido en la comunidad. Sus actividades son itinerantes y se desarrollan en distintas organizaciones sociales y sedes del programa ENVIÓN-PODES. La potencialidad de incidencia radica en su proceso de crecimiento en relación al vínculo con las juventudes del territorio, las organizaciones sociales, estamentos estatales y su perspectiva de trabajo en Red.</p>
<p>2. Programa ENVIÓN</p>	<p>Las acciones y propuestas concretas podrían ser de viabilidad alta en tanto se planteen en el marco de un proyecto conjunto que aglutine los lineamientos en común que poseen el Programa ENVIÓN y el Observatorio Social: fortalecimiento de la territorialidad, de procesos de inclusión, y la aspiración a construir un ámbito de capacitación y de asesoramiento en la gestión sobre temas que vinculen los contenidos de las políticas públicas con la comunidad. El programa ENVIÓN posee un importante número de sedes y subsedes en diversos barrios de todos los cordones del municipio, que realizan un abordaje interdisciplinario (salud, educación, justicia, género,</p>	<p>El Programa ENVIÓN posee amplias posibilidades de conocimientos académicos, investigaciones aplicadas, transferencia tecnológica y saberes comunitarios. En esta misma línea, la potencialidad para incentivar el compromiso de los estudiantes universitarios con la realidad del territorio de pertenencia. Por último, resulta favorecedora la cercanía de las sedes y el vínculo que posee el ENVIÓN con la comunidad, para el fortalecimiento de la presencia de la UNLaM en los territorios</p>	<p>La entrevistada puso énfasis en la acción concreta de la capacitación por parte de la Universidad a la comunidad, a los equipos del programa y a las organizaciones sociales, lo cual coincide con los objetivos de área dedicada a la Capacitación a través del programa de <b>Formación de Agentes para el Desarrollo Local (FADEL)</b>, que es una herramienta destinada a docentes, investigadores, graduados, alumnos avanzados de la UNLaM y actores sociales de la comunidad que se encuentran afectados a los procesos de</p>	<p>El programa posee un funcionamiento intersectorial, territorial e interdisciplinaria. Posee capacidad de planificación, sistematización, gestión y articulación. Su coordinadora evalúa que todos estos aspectos se trabajan cotidianamente. Sus lineamientos se encuentran planteados desde la corresponsabilidad y poseen un trabajo territorial constante.</p>	<p>Según la percepción recogida en la entrevista, este actor es muy reconocido por la comunidad. Sus actividades están distribuidas en toda La Matanza a través de sedes y subsedes territoriales que, en muchos casos, se comparten con organizaciones sociales locales. La potencialidad de incidencia radica en la presencia territorial y su capacidad de articulación con diversos actores clave.</p>



	comunicación) que permitiría varias posibilidades de abordaje desde el PICBV. Por último, la capacitación ha sido mencionada durante la entrevista como una de las principales expectativas que poseen de la presencia de la UNLaM en los barrios.		desarrollo comunitario.		
3.PAMI	La viabilidad de acciones/propuestas concretas es escasa, ya que este actor no posee dentro de sus objetivos y actividades ninguna vinculación con las orientaciones estratégicas del PICBV. Por otro lado, su pertenencia a un estamento estatal de Nación implica otros factores a considerar. Sin embargo, la entrevistada mostró interés por una posible participación en términos de capacitación y acciones en territorio con la comunidad.	El rol en el marco del PICBV, puede vincularse a capacitaciones y actividades territoriales vinculadas con la salud, en el cual se logre una sinergia entre los conocimientos de este actor y aquellos vinculados a la universidad.	Desde el PAMI se propuso tomar un rol formador a través de charlas relacionadas con la salud para la comunidad. Esta predisposición podría representar una posibilidad de algunas acciones aisladas a través de las cuales se logre sostener un vínculo de posible articulación.	Su capacidad de planificación, gestión, sistematización y articulación en términos de corresponsabilidad, son deficitarias, ya que solo diagnóstica y gestiona. Por otro lado, considera su labor como un servicio, por ende, no tiene acciones en términos de corresponsabilidad con otros actores, a pesar de ofrecer actividades para algunos centros de jubilados.	Es muy reconocida por la comunidad, por su rol como institución estatal.
4.Hospital Simplemente Evita	La viabilidad de acciones/propuestas concretas es media, porque el Hospital posee un área educativa en salud y proyectos de intervención comunitaria a través de operativos territoriales. Por otro lado, la entrevistada consideró como positiva una retroalimentación entre la Universidad y su establecimiento educativo en el marco de las orientaciones estratégicas de PICBV en lo relacionado a la salud.	El rol que podría desempeñar el actor en el PICBV, está relacionado con las funciones de interacción y capacitación del Observatorio Social. En este aspecto, la coordinación de actividades de articulación con este actor tiene potencialidad de impacto territorial a través del vínculo con la comunidad de ambas instituciones.	La entrevistada puso énfasis en las acciones concretas de intercambio de conocimientos de ambos espacios educativos, intervenciones comunitarias de promoción de la salud en territorio y talleres abiertos a la comunidad.	Como institución del Estado, el Hospital implementa procesos específicos de diagnóstico, planificación, gestión, sistematización, registro, evaluación, difusión y comunicación. En cuanto al trabajo en términos de corresponsabilidad, la entrevistada mencionó el trabajo conjunto realizado con la Red de Salud de La Matanza y la Mesa de género.	Según la entrevistada, la institución es muy reconocida e importante para la comunidad. Su incidencia e influencia es alta por ser un actor fundamental en la garantía del acceso a la salud, por su espacio educativo y por perspectiva de interés en generar una cercanía territorial.
5.Sala de Salud Dorrego	La viabilidad de acciones/propuestas concretas es media. Posee cierto proceso de articulación con otros efectores de salud, organizaciones de la sociedad civil, establecimientos educativos y juzgados, lo cual resulta favorecedor	El posible rol que podría cumplir en el PICBV está vinculado con el fortalecimiento de las redes territoriales en proceso de construcción para aportar al Desarrollo Local. A su vez, brindar la posibilidad de	Durante la entrevista se puso énfasis en las acciones concretas de intervenciones territoriales en conjunto con los actores locales para la promoción del derecho a la salud, y el rol del Observatorio en	En cuanto a las capacidades de gestión, la institución posee un déficit en el registro y en las difusiones/comunicación. Posee una articulación en proceso de construcción.	Según la entrevistada, la institución es muy reconocida e importante para la comunidad porque es fundamental en la garantía del derecho del acceso a la salud y el acompañamiento que realiza cotidianamente a través de su alta



	para generar un impacto territorial a través de un trabajo en conjunto con la sala de Salud y los actores con los que se vincula. Por último, realiza acciones relacionadas con las orientaciones estratégicas del PICBV	que tanto estudiantes como docentes de la UNLaM participen de procesos de capacitación para la comunidad, que coincide con el objetivo del Programa de incentivar el compromiso de los estudiantes universitarios con la realidad del territorial de pertenencia.	lo referido a capacitaciones y el de la Sala de salud como nexo con la comunidad.		influencia e incidencia en el territorio por sus vínculos con otros actores locales estratégicos.
6.EEMN N°43	La viabilidad de acciones/propuestas concretas es media porque la institución realiza actividades vinculadas a las Áreas temáticas del PICBV, articula con otras instituciones educativas y se encuentra interesada en el programa.	El posible rol en el PICBV estaría vinculado a ser el nexo entre la institución educativa y la UNLaM a través del abordaje de aquellas orientaciones estratégicas que la entrevistada señaló como relevantes: Talleres de participación ciudadana, orientación vocacional y promoción de la salud.	Durante la entrevista, se puso énfasis en las acciones concretas de la universidad en la capacitación, la orientación vocacional para los estudiantes y la construcción de un espacio de articulación que amalgame las orientaciones estratégicas del PICBV y las áreas de acción de la escuela: educación, deporte y recreación, cultura, salud y ciencia y tecnología.	Como institución del Estado, el establecimiento educativo posee procesos específicos de diagnóstico, planificación, gestión, sistematización, registro, evaluación, difusión y comunicación. En cuanto al trabajo en términos de corresponsabilidad la entrevistada mencionó el trabajo conjunto con otras escuelas de la zona de la escuela, pero solo para actividades puntuales y pases de estudiantes.	Según la entrevistada la institución es muy reconocida e importante para la comunidad porque es fundamental en la garantía del derecho del acceso a la educación. Su incidencia e influencia es a través de sus actividades educativas internas y las realizadas con otras escuelas de la zona.
7.Jardín de Infantes N°984	La viabilidad de acciones/propuestas es baja porque por su característica y área de abordaje en relación a la educación de primera infancia. Las posibilidades de acciones son escasas, puntuales y discontinuas.	No se identifica un rol puntual dentro del PICBV puede vincularse con acciones de capacitación con un vínculo que pueda ser relacionado con el interés de promover el desarrollo de la formación de los estudiantes universitarios con un perfil comunitario.	Durante la entrevista se puso énfasis en la demanda concreta de que desde la UNLaM se brinde capacitación al equipo docente del jardín, y a la posibilidad de la planificación de talleres.	Como institución del Estado posee una gestión administrativa interna en la cual planifica, gestiona, sistematiza, evalúa y difunde, pero todos estos procesos no poseen ningún tipo de diagnóstico previo. Por otro lado, no poseen trabajo en términos de corresponsabilidad con otros actores del territorio, porque solo hacen actividades puntuales con otras instituciones educativas y derivaciones al Servicio Local.	La institución es muy reconocida e importante por su rol en el acceso a la educación. En cuanto a nivel de incidencia e influencia, es escaso en términos territoriales, comunitarios y en su capacidad de articulación.



8. Distribuidora GEMA	La viabilidad de acciones/propuestas es nula ya que el objetivo de este actor es la comercialización y sus actividades no se relacionan con ningún objetivo, ni orientación estratégica del PICBV. No posee articulación con ningún otro actor territorial clave, ni participación o conocimiento de redes u organizaciones locales.	El PICBV no posee ninguna vía de acción coincidente con las de este actor	Durante la entrevista desde GEMA se propuso planificar acciones de captación de fondos, a través de donaciones.	La empresa gestiona, sistematiza, evalúa y difunde con el objetivo de comercialización.	La empresa es muy reconocida a nivel local, sin embargo, no posee ningún tipo de influencia e incidencia, más allá de su rol como distribuidor mayorista de alimentos.
9. Residencia geriátrica Lambert	La viabilidad de acciones/propuestas es nula porque el objetivo de este actor es brindar un servicio de cuidado a adultos mayores, no tiene vínculo con la comunidad local. No cree que el PICBV sea relevante y no se encuentra interesada por participar	no tiene ninguna vía de acción, ni rol posible en el PICBV.	No hay interés en plantear ninguna propuesta de acción conjunta	Gestiona sólo al interior de la institución y con fines de brindar un servicio a particulares.	No posee influencia, ni incidencia en la comunidad/territorio.
10. Cooperativa Sembrando Vida	La viabilidad de acciones/ propuestas es media ya que sus acciones están vinculadas con algunas de las orientaciones estratégicas del PICBV, realiza acciones comunitarias y posee interés en participar del programa.	El rol en el programa podría vincularse con la capacitación.	Las propuestas surgidas durante la entrevista fueron generar espacios formativos conjuntos y fortalecer el vínculo con otros actores territoriales	La organización gestiona y, tanto sus diagnósticos como sus difusiones, son parciales. Su labor no es realizada en términos de corresponsabilidad con otros actores.	La influencia/incidencia de este actor es escasa ya que su principal acción comunitaria es la donación y talleres de capacitación para el equipo de la cooperativa. Además, este actor no participa, ni conoce ninguna red o espacio interactoral.
11. Cooperativa Sabores y Delicias	La viabilidad de acciones/propuestas es escasa ya que sus acciones no están vinculadas con ninguna de las orientaciones estratégicas del PICBV, no realiza tareas comunitarias, pero posee interés en participar del programa y al ser un emprendedor de la economía popular es viable su participación en algún proyecto vinculado al cooperativismo o la formación laboral.	El rol en el PICBV podría orientarse hacia la capacitación, y propiciar el intercambio de saberes.	Las propuestas surgidas durante la entrevista fueron generar espacios formativos conjuntos, fortalecer el vínculo con otros actores territoriales, y propiciar que la comunidad se acerque a la Universidad.	La gestión administrativa de la organización es deficitaria debido a que sólo gestionan y no implementan otros procesos. Su labor se limita al trabajo cooperativo y la producción de alimentos, sin un vínculo en términos de corresponsabilidad con otros actores territoriales.	La incidencia/influencia de este actor es escasa y limitada: brinda puestos de trabajo, sin mayores articulaciones con otros actores claves del territorio. No participa, ni conoce ninguna red o espacio interactoral



12. Capilla Cristo Crucificado	La viabilidad de acciones/propuestas con este actor es baja ya que sus acciones no poseen vínculo con las orientaciones estratégicas del PICBV, ni con los principales objetivos del Observatorio. Sin embargo, el contacto con la capilla podría ser útil como nexo con la comunidad.	El rol del actor en el PICBV podría ser generar algún espacio en el cual la comunidad de la UNLaM pueda tener un mayor vínculo con la comunidad local.	La organización propuso realizar talleres y se consideró que sería propicio que desde la universidad se realicen espacios de capacitaciones para las juventudes.	Según la organización religiosa, se realizan todos los procesos vinculados a la gestión administrativa. En cuanto a la articulación en términos de corresponsabilidad, no se encuentra presente en sus acciones, ya que los vínculos con otros actores son de colaboración para alguna acción concreta, específica y esporádica.	La incidencia que posee en la comunidad es escasa ya que se trata de una organización endogámica que se vincula principalmente con otros actores religiosos, y se vincula solo con otros dos actores para donaciones o derivaciones, lo cual representa una acción puntual, y sus actividades se orientan mayoritariamente a quienes asisten a la iglesia.
13. Camino del Sol	La viabilidad de acciones/ propuestas es media ya que en su labor están presentes la mayoría de las orientaciones estratégicas del PICBV. Tiene experiencia en el trabajo articulado con otros actores clave e interés en participar del programa.	Su rol podría orientarse desde la capacitación y desde la promoción del vínculo tanto de los docentes, como de los estudiantes, con la población destinataria de las intervenciones de la organización.	Las acciones concretas propuestas fueron la conformación de espacios conjuntos de capacitación, y la posibilidad de que estudiantes de la UNLaM realicen prácticas en la organización. Por otro lado, la organización se propuso como nexo con la comunidad y difusor de las acciones realizadas por el PICBV	La gestión administrativa es deficitaria, ya que sus procesos son realizados de forma parcial. Por otro lado, sus intervenciones tanto comunitarias como institucionales son planteadas desde la perspectiva de corresponsabilidad con distintas OSC e instituciones estatales.	La influencia de este actor es media, ya que es medianamente reconocido por la comunidad pero sus intervenciones son planteadas desde una labor en red con otros actores territoriales e incide activamente en espacios interactorales locales.
14. Agrupación Ramón Carrillo	La viabilidad de acciones/propuestas es escasa ya que, si bien varias de sus actividades están vinculadas con el PICBV, los objetivos de la organización no son compatibles con los del programa. Por otro lado, este actor tiende a poseer una alta fluctuación en sus vínculos territoriales debido a tensiones de carácter político-partidario.	Su rol podría orientarse a acciones puntuales de formación para la comunidad.	Por su parte la organización se propuso para difundir y convocar actividades concretas que la Universidad emprenda.	La gestión administrativa es deficitaria, y sus acciones no están orientadas en términos de corresponsabilidad sino desde el asistencialismo y de forma centralizada, con colaboración de otros actores para intervenciones puntuales.	La influencia/incidencia de este actor es media, ya que a pesar de ser muy reconocida y estar cotidianamente ofreciendo espacios de participación y contención a la comunidad, genera tensiones en la construcción interactoral y sus articulaciones.
15. Sociedad de Fomento González Catán	La viabilidad de acciones/ propuestas es media: en su labor están presentes la mayoría de las orientaciones estratégicas del PICBV, tiene experiencia en el trabajo articulado con otros actores claves, y tiene interés en participar del programa	El rol podría orientarse a la capacitación, la integración de saberes, y el incentivo del compromiso de los estudiantes en la conformación de su perfil profesional comunitario.	Las propuestas concretas se vincularon a espacios conjuntos de formación, a actividades puntuales de jornadas de orientación vocacional o talleres para la comunidad. La organización propuso aportar el espacio físico y ser un	La gestión administrativa es deficitaria, y sus acciones no están orientadas en términos de corresponsabilidad sino desde el asistencialismo, con colaboración de otros actores a los cuales no logra relacionar con un rol, ni con un tipo de vinculación territorial determinado.	La influencia/incidencia de este actor es media, ya que tiene gran cercanía con la comunidad, contacto fluido con varios actores del territorio y una presencia cotidiana a través de las distintas propuestas de actividades para toda la familia. Sin embargo, no participa, ni conoce ninguna red o espacio



			nexo entre la comunidad y la UN-LaM.		de trabajo interactoral.
16. Centro cultural, deportivo y ambiental Galpón 3	La viabilidad de acciones/propuestas es media, ya que sus actividades están vinculadas con varias de las orientaciones estratégicas del PICBV.	En el programa se vincularía con procesos de capacitación, integración de saberes e incentivo del compromiso de los estudiantes en la conformación de su perfil profesional comunitario.	La propuesta a la que se hizo referencia durante la entrevista se relaciona con la contaminación y no es viable. Sin embargo, es posible construir un proyecto conjunto para fortalecer las herramientas y conocimientos sobre la temática.	La gestión administrativa es deficitaria. Articula con escasos actores y solo para acciones puntuales de colaboración.	La incidencia/influencia es escasa debido a la falta de trabajo interactoral y en redes. Además sus actividades son mayormente al interior del espacio de la organización.
17. Biblioteca Popular Chinkaski	La viabilidad de acciones/propuestas es media, ya que sus actividades están vinculadas con varias de las orientaciones estratégicas del PICBV.	La organización podría ser sede para acciones tendientes a la capacitación de sus miembros y a su fortalecimiento. A su vez, es viable la inclusión de actividades que incluyan a docentes y estudiantes de la universidad.	La organización solicitó acompañamiento para la creación de un espacio de acompañamiento educativo conjunto, para fomentar el acercamiento de las juventudes y adolescencias del barrio a la Universidad.	La gestión administrativa es deficitaria. En cuanto a la articulación en términos de corresponsabilidad es escasa, ya que no se vincula con otros actores territoriales y tiende a tener tensiones territoriales. Sin embargo, se encuentra activa en la Red TECLA y Frente de artistas del Oeste	La incidencia/influencia es media debido a que no realiza acciones con otros actores territoriales cercanos, pero su participación en redes ha favorecido el fortalecimiento de sus acciones.
18. Fundación Padre Mario	La viabilidad de acciones/propuestas es alta, ya que sus actividades están vinculadas con varias de las orientaciones estratégicas del PICBV. A su vez, sus objetivos y áreas de intervención son coincidentes con los objetivos de Observatorio Social.	La organización reconoce que podría participar en las diversas acciones del Programa, acompañando procesos de formación y capacitación de sus equipos y de la comunidad en pos de aportar al Desarrollo local.	Las propuestas concretas planteadas fueron la realización conjunta de talleres y jornadas en pos del desarrollo de la comunidad. A su vez, este actor se puso a disposición para recolectar datos y ser nexo con la comunidad.	La organización realiza todos los procesos de administración. Sus acciones son en conjunto con varios actores clave del territorio en términos de corresponsabilidad.	La incidencia/influencia es alta debido a que realiza acciones con otros actores territoriales cercanos, participa en redes y espacios interactorales. Posee cercanía con la comunidad a través de sus actividades cotidianas.
19. Asociación Casa de Todxs	La viabilidad de acciones/propuestas es media, ya que sus actividades están vinculadas con varias de las orientaciones estratégicas del PICBV. A su vez, sus objetivos y áreas de intervención son coincidentes con los objetivos de Observatorio Social.	La organización reconoce que podría participar en las diversas acciones del Programa, acompañando procesos de formación y capacitación de sus equipos y de la comunidad en pos de aportar al Desarrollo local. Podría participar a través del intercambio de saberes académicos y comunitarios.	No se realizaron propuestas concretas.	La organización posee un déficit en sus procesos administrativos. Si bien articula con otros actores en sus acciones comunitarias, estas no son desde una perspectiva de corresponsabilidad sino de colaboración para tareas puntuales.	La incidencia/influencia de este actor es media: tiene presencia cotidiana y cercanía con la comunidad y participación tanto en redes como en mesas territoriales. Sin embargo, requiere un fortalecimiento mayor en términos de corresponsabilidad y de ampliación de vínculos estratégicos



20. Asociación Cirujas	La viabilidad de acciones/propuestas es escasa, ya que, si bien sus actividades tienen vínculo con algunas de las orientaciones estratégicas del PICBV, este actor no realiza acciones comunitarias y no se vincula con otros actores del territorio a excepción de algún momento puntual.	El rol del PICBV podría vincularse a la orientación estratégica de formación laboral.	No se realizaron propuestas concretas.	La organización realiza de forma ordenada sus procesos administrativos. Su actividad se reduce a vínculos específicos en pos de la comercialización y producción.	La incidencia/influencia de este actor es escasa, solo está orientada a la posibilidad de propiciar puestos de trabajo a través del cooperativismo.
21. Sindicato de Trabajadores Municipales de La Matanza	La viabilidad de acciones/propuestas son nulas, ya que los objetivos de este actor se plantean en términos de servicios, no realiza acciones comunitarias, ni tiene vínculo con las orientaciones estratégicas del PICBV.	No considera su participación en PICBV. Sin embargo, se podría convocar al actor para alguna actividad puntual en la que resulte estratégica su presencia.	No se realizaron propuestas concretas.	Posee un déficit en sus procesos administrativos. No se vincula con otros actores en términos de construcción conjunta y corresponsabilidad.	La incidencia/influencia es escasa y se reduce a las actividades culturales que ofrece a sus afiliados.
22. Comedor Eben Ezer	La viabilidad de acciones/propuestas es media, ya que sus actividades están vinculadas con varias de las orientaciones estratégicas del PICBV. A su vez, sus objetivos y áreas de intervención son coincidentes con los objetivos de Observatorio Social.	Su rol en el Programa se vincula a la capacitación, al fortalecimiento del vínculo de la universidad y el territorio a través de los espacios para propiciar el intercambio de saberes académicos y comunitarios, con la presencia activa de estudiantes y docentes.	No se realizaron propuestas puntuales.	La organización no posee ningún tipo de proceso administrativo y no participa de instancias de construcción conjunta en términos de colaboración, ni de corresponsabilidad con ningún actor. Solo se vincula con el municipio y la iglesia para la recepción de recursos para el comedor.	La influencia/incidencia de este actor es escasa debido a no poseer herramientas para el trabajo interactoral y en redes. Sin embargo, es muy reconocida por la comunidad y su presencia es cotidiana.
23. Narcóticos Anónimos	La viabilidad de propuestas y acciones es nula ya que este actor no realiza acciones que se vinculen con las orientaciones del PICBV, y es reticente a trabajar en articulación con otros actores.	No hay viabilidad para este actor en el cumplimiento de un rol en el PICBV.	No hay propuestas.	No posee procesos administrativos, y no expresa interés por trabajar en términos de articulación corresponsable.	Incidenca/influencia escasa, por sus reticencias al trabajo interactoral.

## Barrio Puerta de Hierro

ACTOR	Viabilidad de construir vínculos territoriales estratégicos	Rol PICBV	ACCIONES	CAPACIDAD DE GESTIÓN	INCIDENCIA/ INFLUENCIA
	En relación con las orientaciones estratégicas del programa, evaluar la viabilidad de acciones/propuestas concretas en pos de promover la integración social en el territorio.	Definir y acompañar, contemplando las posibilidades de los roles de cada actor dentro del Programa.	Acciones y propuestas concretas, realizadas en pos del fortalecimiento.	Capacidad de los actores para la planificación, gestión, sistematización y articulación con otros en términos de corresponsabilidad.	Incidenca de los mismos dentro de la comunidad e implementación de estrategias comunicacionales que permitan un mayor aporte a su desarrollo tanto interno como externo.



<p>1. Centro Comunitario Renacer</p>	<p>Las acciones concretas con este actor son de viabilidad media, ya que se vinculan con el objetivo de promoción de la integración en el territorio del PICBV y el interés del Observatorio por aportarle a los estudiantes un perfil profesional comunitario.</p>	<p>El rol respecto del PICBV puede vincularse a la promoción de la interacción de la UNLaM, la comunidad y otros actores territoriales involucrados, en pos de la integración de conocimientos académicos, investigaciones aplicadas, transferencia tecnológica y saberes comunitarios de las partes constitutivas del proyecto. Por su parte, la organización se propuso como nexo territorial entre las partes.</p>	<p>La coordinadora de la organización propone realizar un diagnóstico territorial y ser un nexo tanto con la comunidad como con otros actores claves. A su vez, destacó como importante que la UNLaM realizara acciones en el barrio para generar mayor conocimiento sobre el barrio y lograr acercamiento con la comunidad.</p>	<p>Si bien la entrevistada ha afirmado que sus procesos de gestión son óptimos, se ha detectado durante la entrevista que no realizan instancias de diagnóstico unificadas, tampoco de planificación y evaluación concretas. En cuanto a la sistematización, está reducida a completar fichas para presentar ante Desarrollo Social.</p>	<p>La organización es muy importante y reconocida por la comunidad. Su incidencia e influencia es escasa y centralizada debido a que no articula en términos de corresponsabilidad y no participa, ni conoce ningún espacio de trabajo en red o interactoral. Por otro lado, posee tendencia a vincularse de forma conflictiva con otros actores claves del territorio.</p>
<p>2. Mantenimiento Puerta de Hierro</p>	<p>La viabilidad de un vínculo territorial estratégico es escasa por la falta de vinculación con las orientaciones del PICBV, pero al ser actor presente en el barrio de forma cotidiana es posible su participación en acciones puntuales de cooperación.</p>	<p>Su rol en el PICBV podría abordarse desde la promoción de la interacción entre los distintos actores claves del territorio, y la capacitación.</p>	<p>Durante la entrevista se destacó la relevancia de la presencia territorial de la Universidad y la cooperativa propuso compartir sus saberes sobre la comunidad. Si bien no fue mencionado, una posible acción concreta del PICBV podría ser convocar a este actor a actividades puntuales de intervención territorial y a encuentros de capacitación.</p>	<p>La organización gestiona, pero no realiza ningún otro tipo de proceso. Por otro lado, sus vinculaciones son en pos de recepción de recursos, pero no en términos de corresponsabilidad ni de construcción de proyectos comunes con otros actores</p>	<p>La cooperativa es muy reconocida por la población, su incidencia es puntual y orientada a los objetivos de mantenimiento general del barrio y generación de empleo. No participa, ni conoce ninguna Red o espacio de participación interactoral.</p>
<p>3. Unión Vecinal CALLE</p>	<p>La viabilidad de acciones concretas es escasa ya que si bien no posee relación con las orientaciones estratégicas del PICBV, ni los lineamientos principales del abordaje territorial del Observatorio, realiza acciones comunitarias y tiene presencia en el acompañamiento de personas en situación de calle.</p>	<p>El rol del PICBV en este caso podría abordarse desde la capacitación.</p>	<p>Durante la entrevista se planteó el requerimiento de instancias de capacitación para el fortalecimiento del trabajo cotidiano de la unión vecinal.</p>	<p>La organización no posee procesos de gestión determinados u ordenados. Posee legajos, diagnóstica y gestiona.</p>	<p>La incidencia e influencia es reducida y puntual, debido a que su acompañamiento se orienta a derivaciones y a obtención de recursos alimenticios que brinda el municipio. No articula en términos de corresponsabilidad, no participa en redes, ni en espacios interactorales.</p>



4. Centro de Primera Infancia	Las acciones y propuestas concretas con este actor son de viabilidad media ya que es posible generar espacios para la promoción de la integración del PICBV en el territorio, porque los objetivos de acompañamiento y refuerzo del aprendizaje, se vinculan a los objetivos de aporte al desarrollo comunitario local.	El rol de PICBV podría vincularse a la capacitación en pos del fortalecimiento de la organización y sus integrantes.	La propuesta realizada por el Centro se relacionó con aportar al Programa desde su trabajo territorial para propiciar el vínculo con la comunidad, y consideró que el Observatorio debería brindar capacitaciones a los equipos e incentivar la educación universitaria en la población local.	La organización cuenta con procesos de diagnóstico, planificación, gestión, sistematización, evaluación y difusión. El trabajo comunitario con otras organizaciones es planificado desde la corresponsabilidad en la intervención y acompañamiento de las niñas y sus familias.	La organización es muy importante y reconocida por la comunidad. Sin embargo, su incidencia e influencia es escasa y centralizada debido a que si bien articula en términos de corresponsabilidad, lo hace con pocos actores y no participa, ni conoce ningún espacio de trabajo en red o interactoral.
5. Cooperativa de limpieza barrial Puerta de Hierro	La viabilidad de acciones y propuestas en pos de la promoción es escasa porque su labor no tiene vínculo con las orientaciones estratégicas del PICBV, porque no realiza acciones comunitarias	Este actor podría ser convocado desde el PICBV para una colaboración concreta, en alguna actividad de intervención territorial.	Desde la organización se mostró interés por el Programa desde un rol de colaboración a partir de sus tareas de mantenimiento de la limpieza.	La organización solo gestiona y evalúa. Realiza su actividad sin intercambio y construcción de corresponsabilidad con otros actores.	La organización es muy importante en la comunidad pero no tiene incidencia porque no participa de espacios interactorales.
6. Vecinos Organizados Puerta de Hierro	La viabilidad de acciones y propuestas es escasa porque no es compatible con las orientaciones estratégicas del PICBV.	No identifican un rol posible de ser asumido por la organización respecto de Programa.	Las propuestas o posibilidades de intervención requeridas a la Universidad serían poco viables.	La organización solo gestiona, no posee ningún otro tipo de proceso administrativo y no posee perspectiva de corresponsabilidad.	La organización es medianamente reconocida pero no tiene gran incidencia e influencia por su escaso reconocimiento de articulación con otros actores.
7. CAJ	La viabilidad de acciones concretas en pos del fortalecimiento y promoción es media ya que este actor posee lineamientos coincidentes con las orientaciones estratégicas del PICBV, y tanto sus objetivos como orientaciones apuntan al desarrollo social y local, con perspectiva de interdisciplinariedad. Sin embargo, debido al lugar donde se encuentra ubicado, posee una dinámica de trabajo endogámica.	El actor podría propiciar un acercamiento a las OSC del territorio, y poner a disposición conocimientos académicos para intervenciones comunitarias conjuntas con la Universidad.	Las propuestas o posibilidades concretas planteadas durante la entrevista fueron la organización conjunta de campañas, talleres abiertos y el fortalecimiento de espacios de asesoramiento y acompañamiento a través de la articulación entre docentes, estudiantes e investigadores de la UN-LaM.	La organización solo gestiona y sistematiza, por ende, sus procesos administrativos son incompletos. El trabajo en términos de corresponsabilidad es con diversos estamentos del Estado y la Red San José, pero no con otras OSC o actores claves del territorio.	La incidencia e influencia del actor es escasa y puntual, ya que es mayormente desde el asesoramiento y a puertas cerradas.
8. Club Atlético San José	La viabilidad de acciones concretas es media, ya que como parte de la Red de la comunidad religiosa San José, su dinámica de trabajo es endogámica. Aun así, su labor tiene vínculo con algunas de las orientaciones estratégicas del	El rol de la organización en el PICBV se podría vincular con la integración entre los conocimientos académicos y comunitarios. A su vez, desde la posibilidad de acercarse a los estudiantes al	Las propuestas o posibilidades concretas planteadas durante la entrevista fueron realizar espacios formativos y fortalecer procesos de difusión de las acciones realizadas	La organización solo gestiona, difunde y sistematiza de forma parcial, por ende, sus procesos administrativos son deficitarios. El trabajo en términos de corresponsabilidad solo se vincula con otros clubes parro-	La organización es muy reconocida por la comunidad y tiene una interacción diaria con los asistentes del espacio, sin embargo, su incidencia es limitada ya que no tiene vínculos con



	PICBV, y objetivos de incidencia territorial del Observatorio Social.	territorio, en favor de la construcción del perfil profesional comunitario.	por ambas instituciones. Además, el actor Desde su lugar plantearon la relevancia de su aporte a través de sus saberes comunitarios.	quiales, y en casos específicos, con otros actores que son parte de la Red San José.	otros actores territoriales ajenos a la Red.
9. La Casa Social Padre Bachi	La viabilidad de acciones concretas en pos del fortalecimiento y promoción es media, ya que como parte de la Red de la comunidad religiosa San José, su dinámica de trabajo es endogámica. Aun así, su labor tiene vínculo con algunas de las orientaciones estratégicas del PICBV, y objetivos de incidencia territorial del Observatorio Social.	Si bien la organización no indica cuál sería su rol en el PICBV considera que la Universidad podría ofrecer formación para el fortalecimiento de las prácticas diarias de la organización.	Las propuestas realizadas fueron en torno a propiciar de forma conjunta espacios formativos para los equipos e intervenciones territoriales como campañas o talleres para la comunidad	La organización tiene dificultades en los procesos de comunicación y difusión. El trabajo en términos de corresponsabilidad es deficiente y solo se vincula con otros actores pertenecientes a la Red San José, que como se mencionó tiene características endogámicas.	La organización es muy reconocida por la comunidad y tiene una interacción diaria con los asistentes del espacio, sin embargo, su incidencia es limitada ya que no tiene vínculos con otros actores territoriales, ni presencia dentro del barrio. Tampoco participa, ni conoce redes o espacios interactorales.
10. CENS N° 492	La viabilidad de acciones concretas es media, ya que este actor realiza acciones comunitarias y educativas que tienen relación con algunas de las orientaciones estratégicas del PICBV. Por otro lado, sus objetivos de desarrollo comunitario y garantía del acceso a la educación, tienen consonancia del interés de acercar la universidad al territorio.	En cuanto a los roles asumidos en el marco del PICBV, tienen por objetivo incentivar el compromiso de los estudiantes universitarios con la realidad del territorio de pertenencia, desarrollando su formación profesional con un perfil comunitario. A su vez, propiciar un espacio de intercambio de conocimiento con los establecimientos educativos y acercar a las comunidades educativas y sus estudiantes.	Las propuestas realizadas fueron la creación de espacios para facilitar el acercamiento de los estudiantes secundarios a la Universidad, el desarrollo del perfil comunitario de los estudiantes universitarios, y talleres abiertos para la comunidad. Por su parte el CENS consideró que puede ser un nexo con estudiantes, acompañar talleres de orientación vocacional y participar en actividades propuestas por la UNLaM	Los procesos de gestión administrativa que posee son acorde a su rol como institución educativa. Presenta una perspectiva de corresponsabilidad con otros actores, pero sólo con aquellos que participan de la red de la comunidad religiosa San José. Sin embargo, tiene una potencialidad de articulación con las escuelas de la zona con las que ya tiene vínculo activo.	La incidencia/influencia de este actor se centra en el acceso a la educación y las acciones comunitarias acotadas a la comunidad parroquial de la que forma parte. No participa de espacios interactorales, ni en redes externas.
11. Diamantes Exem S.A	La viabilidad de propuestas/ acciones con este actor es escasa, ya que solo posee vínculo con dos orientaciones estratégicas del PICBV, y sus acciones comunitarias se orientan a donaciones.	El rol del PICBV en este caso podría vincularse con la formación laboral.	No se realizó ninguna propuesta concreta.	La empresa posee procesos de administración organizados. No articula en términos de corresponsabilidad con otros actores claves del territorio, no participa ni en redes, ni en espacios interactorales.	Su incidencia/influencia es nula en el territorio.



12. Fundación CA-DENA	La viabilidad de propuestas/acciones con este actor es media debido a que posee poco vínculo con las orientaciones estratégicas del PICBV, pero sus objetivos tienen cercanía con los objetivos del observatorio social en cuanto a la promoción del desarrollo local.	El cuanto al rol que podría asumir en el PICBV, podría participar de acciones de capacitación laboral, orientación vocacional y fortalecimiento del relación entre la comunidad educativa de la UNLaM y la comunidad local.	Las propuestas concretas fueron generar espacios de construcción de proyectos conjuntos y de prácticas en la que los estudiantes de la universidad se acerquen al territorio.	La fundación posee procesos administrativos organizados. Su interacción en términos de corresponsabilidad con otros actores no es fuerte.	Su incidencia/influencia es escasa debido a que no participa de redes, ni de espacios interactivos y sus acciones se reducen a las actividades ofrecidas dentro de su espacio físico.
13. Papyrus SRL	La viabilidad de propuestas/acciones con este actor son nulas, ya que su objetivo es solo la rentabilidad. No posee vínculo con las orientaciones estratégicas del PICBV, no realiza acciones comunitarias, no se vincula con otros actores claves del territorio.	No hay posibilidad de un rol dentro del PICBV.	No hay propuestas	Procesos administrativos organizados. Sin vínculo territorial.	Su incidencia/influencia es nula
14. EES N° 86	La viabilidad de acciones/propuestas es alta debido a que este actor, sus áreas y metas poseen un fuerte vínculo con las orientaciones estratégicas del PICBV y sus objetivos. Además, realiza actividades comunitarias y se vincula con varios actores claves del territorio.	El rol que podría asumir dentro del PICBV se relaciona con la generación de espacios en los que los estudiantes de la UNLaM y los docentes puedan vincularse con la comunidad.	Las propuestas concretas fueron generar actividades que acerquen la comunidad a la universidad, y la construcción conjunta de proyectos en pos del fortalecimiento educativo.	La institución posee procesos administrativos organizados, y un trabajo territorial fuerte en términos de corresponsabilidad. Aun así, este aspecto requiere de un mayor fortalecimiento.	La influencia/incidencia es media, por la presencia del actor en la cercanía del barrio, y por sus dinámicas de trabajo interactiva y su participación en redes.
15. Centro de Salud Ramón Carrillo	La viabilidad de acciones/propuestas es nula porque sus objetivos se reducen a la atención primaria en salud, no realiza acciones comunitarias además de ello y no tiene interés en participar de PICBV.	Sin posible rol en el PICBV	Sin propuestas	Sin vínculo territorial, ni cercanía con la comunidad.	Influencia/incidencia nula. Su función se reduce a la atención primaria en salud dentro del establecimiento.
16. Hospital Paroissien	La viabilidad de propuestas/acciones es media porque las áreas de intervención, objetivo y acciones se vinculan con algunas orientaciones estratégicas del PICBV y los objetivos del Observatorio social en términos de interacción.	El rol asumido por este actor podría ser propiciar un fortalecimiento del vínculo del hospital tanto con la universidad como con la comunidad en el territorio.	Las propuestas planteadas fueron capacitaciones conjuntas, y jornadas de salud.	El hospital posee procesos administrativos organizados. Sus articulaciones con otros actores son escasas, y para acciones puntuales.	Influencia/incidencia alta, debido a que es un punto principal de referencia para la atención de la salud en el distrito.
17. EP N° 162	La viabilidad de propuestas/acciones es escasa debido a que no se relaciona con las orientaciones del PICBV, sin embargo en términos de interacción es relevante el	Si bien no es señalado por el actor, su rol en el PICBV podría ser fortalecer el vínculo entre la institución educativa y la UNLaM.	La propuesta concreta fue la realización de jornadas en las que sus estudiantes puedan lograr mayor grado de cercanía	Sus procesos administrativos son deficitarios, y sus interacciones con otros actores para la realización de acciones comunitarias son puntuales y aisladas.	La influencia/incidencia es escasa.



	vínculo para el Observatorio Social.		con la Universidad.		
--	--------------------------------------	--	---------------------	--	--

## PASO 5: RECONOCIMIENTO DE LAS REDES SOCIALES EXISTENTES

Consiste en Identificar las redes sociales presentes en los territorios, el conjunto de sus acciones, las relaciones que requieren ser fortalecidos y aquellas que son de conflicto, ya que poseer dicha información es relevante en términos de intervención y acompañamiento en el marco del PICBV. El diagnóstico de las redes sociales y sus dinámicas, desde la caracterización realizada por Margarita Ussher, implica su abordaje como procesos históricos de construcción permanente que son flexibles y que preexisten al investigador que las conceptualiza. Según la autora se trata de “una forma de organización social sostenida desde un funcionamiento heterárquico en el que pueden coexistir jerarquías diferentes, sucesivas y simultáneas” (Ussher, 2009, p.202).

Las redes sociales son entramados solidarios de organizaciones de la sociedad civil, actores estatales, empresariales e individuales, es decir, son ámbitos de articulación social horizontales que posibilitan el intercambio de conocimientos y experiencias. Permiten potenciar los recursos que se poseen, a través de la cooperación y coordinación conjunta, en pos de alcanzar objetivos comunes de transformación social que den respuestas a problemáticas o situaciones de interés, y generen no solo una mayor interacción social sino también un impacto en la agenda pública. En este sentido, Dabas, Casserly y Lemus, definen el trabajo en red como una “estrategia vinculatoria, de articulación e intercambio entre instituciones y/o personas que deciden asociar voluntaria o concertadamente sus esfuerzos, experiencias y conocimientos para el logro de fines comunes” (Dabas, Casserly y Lemus, 2010, p.18). En la misma línea, Morillo de Hidalgo (2000) postula cómo opera el carácter relacional de las redes, con la siguiente definición: “Sistemas de relaciones entre actores, sean instituciones o personas, que se abren a otras organizaciones o personas con las cuales entran en comunicación con fines de utilidad en general, los cuales se traducen en producción de bienes y servicios teniendo como beneficiarios a poblaciones de escasos recursos o con necesidades básicas insatisfechas. Estos sistemas abiertos están en constante cambio y potencian sus integrantes y satisfacen sus necesidades y expectativas al reconocer y poner en acción los recursos y fortalezas que ellos poseen para el logro de una mejor calidad de vida” (Morillo de Hidalgo, 2000, p.10). En igual línea, Najmanovich y Dabas sostienen: “Cuanto más densa sea la trama de redes sociales, cuanto más articuladas estén, la sociedad tendrá mayor capacidad de respetar las diferencias, para acceder al reconocimiento mutuo, para desplegar la solidaridad y para evitar la acumulación



disruptiva de problemas. Es por lo tanto estratégica para la sociedad y para la estabilización de la convivencia” (Dabas y Najmanovich, 1995, p. 344). Las redes actúan como instrumentos de integración social y canales para una participación más ampliada.

Tal como fuera mostrado a lo largo de este informe, en el estudio fueron relevados los referentes locales y sus interacciones mediante un Mapeo de Actores Clave (MAC). El mapeo permitió la identificación de organizaciones, el análisis de sus perfiles y capacidades institucionales, y sus experiencias de coordinación intersectorial. Las debilidades encontradas sobre esta última cuestión impulsaron al equipo de investigación a profundizar, en una próxima indagación, en el estudio de las redes comunitarias que se desarrollan en el territorio. Por ello, la investigación buscará ofrecer una visión global del análisis de redes en los barrios vulnerables en los que el Observatorio Social viene trabajando desde el Programa de Intervención Comunitaria en Barrios Vulnerables. También, será examinada la estructura de las redes y sus propiedades más significativas para el estudio de la organización y acción colectiva local. Se analizarán relaciones construidas para promover resultados deseables en los individuos, la comunidad o la población general (Valente, 2012).

A continuación, se presenta una descripción inicial de las redes reconocidas.

## **Barrio Puerta de Hierro**

### **Red San José**

Esta obra de fe se enmarca dentro del trabajo que lleva adelante el Equipo de Sacerdotes de Villas y Barrios Populares de Capital y Gran Buenos Aires. La obra que dirige el Padre Nicolás “Tano” Angellotti comienza su recorrido en el año 2017, cuando el sacerdote llega al Barrio 17 de marzo del Partido de la Matanza para hacerse cargo de la capilla Nuestra Señora de la Esperanza. Un año después, en marzo de 2018, la zona comprendida por los barrios 17 de marzo, 17 Bis, San Petersburgo y Puerta de Hierro, es declarada parroquia. Bajo el lema “4 barrios, una sola familia”, las comunidades de estos barrios comienzan un período de construcción en silencio para transformar su propia realidad y la de su entorno.

La construcción de la parroquia San José es una de las experiencias que llevan adelante los curas villeros en una de las zonas más golpeadas del país en la que, según los últimos números, el 54,3% de los menores de 14 años viven en situación de pobreza. Su trabajo cuenta con un reconocimiento central de vecinos, vecinas, de una comunidad que, insiste el padre Tano, es imprescindible acompañar en su organización de cada día.

Esta obra comunitaria en las barriadas más golpeadas hace frente al flagelo que sufre las comunidades que la integran y da respuesta a las necesidades que las mismas plantean; y se integran por las siguientes organizaciones: Parroquia San José, Hogar de Cristo, Casa Sagrada Familia, Club Atlético San José, Proyecto Educativo San José, Centro de Formación Profesional, Sala de Salud Madre Teresa, Hogares de Día de Niños, Centros de Jubilados, Niños Exploradores, Juventud San José –Envió y La voz de San José (radio).



## CONAF

El Colectivo Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (CONNAF), es una organización con una trayectoria de lucha, dedicación y compromiso por la justicia social y la igualdad de oportunidades, principalmente a lo que hace al cuidado de las primeras infancias y así construir una identidad alternativa al sistema educativo formal.

El colectivo Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia está compuesto por más de 200 instituciones ubicadas en diversos distritos de la Provincia de Buenos Aires: La Matanza, Lomas de Zamora, Morón, Quilmes, Almirante Brown, Avellaneda, Esteban Echeverría, Florencio Varela, La Plata, José C Paz, Lanús, Merlo y Moreno las cuales otorgan respuesta a más de 45.000 niños y niñas de la comunidad desde los 45 días hasta los 5 años y más de 8.000 niños y niñas que se encuentran en edad escolar. La existencia y permanencia de estos espacios también se transformaron en la garantía laboral de más de 3000 educadoras comunitarias que día a día desarrollan sus tareas en las instituciones.

### **Consejo Nacional de Educación**

El Consejo Nacional de Calidad de la Educación es un organismo creado en el año 2006 por la Ley de Educación Nacional, que en su artículo N° 98 lo define como “un órgano de asesoramiento especializado, que estará integrado por miembros de la comunidad académica y científica de reconocida trayectoria en la materia, representantes del Ministerio de Educación de la Nación, del Consejo Federal de Educación, del Congreso Nacional, de las organizaciones del trabajo y la producción, y de las organizaciones gremiales docentes con personería nacional”.

Entre sus lineamientos estratégicos, el Consejo Nacional de Calidad de la Educación sostiene una visión amplia de la calidad educativa, considerando también los resultados en pruebas estandarizadas de aprendizaje, como un aspecto complementario, en favor de una perspectiva integral que abarque las distintas dimensiones del derecho a la educación.

Son funciones del Consejo, 1) Proponer criterios y modalidades en los procesos evaluativos del Sistema Educativo Nacional, 2) Participar en el seguimiento de los procesos de evaluación del Sistema Educativo Nacional y emitir opinión técnica al respecto, 3) Elevar al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología propuestas y estudios destinados a mejorar la calidad de la educación nacional y la equidad en la asignación de recursos, 4) Participar en la difusión y utilización de la información generada por dichos procesos, y 5) Asesorar al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología con respecto a la participación en operativos internacionales de evaluación.



## **Servicio de Área Programática y Redes en Salud (SAPS)**

El ministerio de Salud de la Provincia implementó el Servicio de Área Programática y Redes en Salud (SAPS) en hospitales y efectores públicos bonaerenses, con el fin de mejorar el acceso, para una atención de calidad de los y las vecinas en cada barrio. Un equipo interdisciplinario diagnostica y monitorea la situación sanitaria en el territorio para que la oferta de servicios hospitalarios esté más cerca de la población. Ya funciona en 15 hospitales y establecimientos, fortaleciendo el nexo con Centros de Atención Primaria de la Salud, escuelas, comedores, clubes y centros culturales.

Tiene como objetivo consolidar el vínculo entre la comunidad y el hospital propiciando la accesibilidad al sistema de salud, centrándose en un enfoque de Redes en Salud y APS. Dicho enfoque apunta al fortalecimiento de los recursos colectivos existentes, así como la promoción de nuevos lazos y espacios grupales, poniendo especial atención en las prácticas y políticas de cuidado.

Los SAPS está conformado por trabajadores de distintas disciplinas: psicología, trabajo social, talleristas y personal administrativo.

El servicio cuenta con dos áreas de trabajo, abordaje territorial y equipos estratégicos (Equipos de Grupos, Equipo de Derechos Humanos, Consejería de Salud Sexual y Diversidad, y Equipo de andamiaje pedagógico).

### **Red Programa Materno Infantil**

El Programa Materno Infantil (PMI) se creó en enero de 1994 con el propósito de disminuir la morbi-mortalidad y mejorar las condiciones de vida de la población. En 1995, acorde a los lineamientos nacionales e internacionales, se ampliaron sus acciones a la población adolescente por ser considerada de trascendencia para el desarrollo social de la provincia.

La misión asignada lleva implícita la necesidad de ocuparse no sólo de la recuperación de la salud física, sino también, y muy especialmente, de los aspectos preventivos y promocionales a partir de un enfoque integral que tome en cuenta los determinantes biológicos, psicológicos, socioeconómicos y ambientales del proceso salud-enfermedad. Ello a su vez obliga a trabajar de manera articulada con los distintos sectores y actores sociales abocados a la tarea de mejorar la calidad de vida de la población.

El PMI no sólo pretende evitar la enfermedad y la muerte, sino primordialmente satisfacer las necesidades integrales de hombres y mujeres en el proceso de crecimiento, desarrollo y reproducción humana, a partir de la articulación en red de los servicios de salud orientados a la atención integral de la mujer, el niño y el adolescente en todas las etapas de su ciclo vital, con la activa participación de la familia y la comunidad.

El Propósito de la Red, es contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de la provincia de Buenos Aires, promoviendo el cumplimiento del derecho a la salud de la mujer, el niño y el adolescente en los distintos ámbitos de la comunidad.



Son sus Objetivos Generales: 1) Mejorar el acceso y la calidad de la atención de la salud de las mujeres, niños y adolescentes; y 2) Promover estilos de vida saludables en la población.

Y los Objetivos Específicos: 1) Promover la implementación de un modelo de atención integral, con énfasis en acciones preventivas; 2) Promover la conformación de redes entre los diferentes servicios de salud y entre estos con otros sectores y actores sociales; y 3) Desarrollar estrategias de prevención primordial y medidas de autocuidado.

### **Clubes parroquiales**

La red depende de Cáritas, organización que impulsa la creación y el desarrollo de clubes parroquiales que impulsan el deporte, y otras actividades recreativas, con el fin de crear redes de contención y acompañamiento destinadas a los niños y adolescentes más vulnerables del país.

La iniciativa surgió como respuesta a las inquietudes de muchas comunidades que buscaban ofrecer espacios adecuados de contención, capaces de brindar prevención y formación humana a los menores expuestos que habitan en asentamientos y barrios populares.

El programa incluye la capacitación de los responsables de los clubes, la entrega de material deportivo y cultural, indumentaria para el fortalecimiento de la pertenencia e identidad y la organización de los espacios para la práctica de las actividades que ayuden a vivir los valores del deporte.

Este trabajo está coordinado por la Unión de Clubes Parroquiales, que impulsa la formación de redes territoriales de intercambio y la promoción de cursos de formación y acompañamiento para adolescentes y referentes, con el fin de formar nuevos líderes (deportivos) comunitarios.

### **Barrio 25 de mayo**

#### **ACASI**

La Red Territorial de Abordaje Comunitario del Abuso Sexual en las Infancias y Adolescencias (A.C.A.S.I.) es un espacio de participación con Instituciones del Estado, Organizaciones Sociales y la Sociedad Civil de todo el territorio, haciendo eje en el abordaje del Abuso Sexual hacia las Infancias y Adolescencias. Nació en 2019 por iniciativa del Área de Niñez y Adolescencia, y en la actualidad, la Red se consolida en nodos por localidad (R. Castillo y Laferrere Norte, Laferrere Sur, Villa Celina y Lomas del Mirador, González Catán y Virrey del Pino).

El objetivo de estos encuentros es generar un espacio de reflexión sobre la prevención comunitaria del abuso sexual hacia las infancias, buscando convocar a los diversos actores territoriales para que se sumen a la Red y la reconozcan como un recurso comunitario para pensar colectivamente esta problemática. El mismo será



coordinado por los Programas Envi3n-Podes y de Fortalecimiento Familiar y Comunitario, en articulaci3n con escuelas y organizaciones sociales de la comunidad que forman parte activa de la Red Territorial A.C.A.S.I.

### **Mesas territoriales**

Se trata de espacios en los que participan 3reas de la Secretar3a de Desarrollo Social junto a 3reas municipales, vecinos, vecinas instituciones, educativas, sanitarias y sociales de la zona, referentes barriales y organizaciones comunitarias. Las mesas contribuyen a las l3neas de trabajo que proponen la Secretar3a: INTEGRALIDAD, INTERSECTORIALIDAD y TERRITORIALIDAD.

A lo largo de todo el Municipio de La Matanza existen 21 Mesas Territoriales en donde participan vecinos y vecinas del territorio, 3reas municipales, instituciones educativas / sanitarias / deportivas / religiosas y sociales de la zona, referentes territoriales / barriales y organizaciones comunitarias con el objetivo de impulsar el fortalecimiento institucional y el desarrollo local, priorizando las necesidades, intereses y demandas de la comunidad.

Adem3s de los encuentros de intercambio y construcci3n colectiva de cada mesa, se promueven espacios de formaci3n y socializaci3n destinados a brindar o fortalecer las herramientas existentes en los territorios (gu3as de recursos, gu3as de trabajo y circuitos de atenci3n, entre otros) que permitan abordar las situaciones, demandas y necesidades de la comunidad local de la manera m3s 3ptima. A partir del 2022, las mesas incorporaron Comisiones: Educaci3n, Espacio P3blico y Salud (este 3ltimo con un arduo trabajo articulado entre las sedes Envi3n-Podes, el Consejo Municipal del Ni3o y Joven, Promotoras/es de salud y mesas, Unidades Sanitarias, Secretar3a de Salud Local, organizaciones del territorio y los Nodos Saludables).

Por otro lado, en los territorios tambi3n se organizan y se llevan adelante operativos y/o jornadas destinadas a promover el acceso a derechos de las familias, vecinos y vecinas de los barrios. De este modo se impulsan operativos Accediendo A Derechos en articulaci3n con las UDAI ANSES del distrito, jornadas saludables con la Secretar3a de Salud local, entre otros.

### **Consejo local**

Es un espacio de di3logo y construcci3n colectiva entre m3s de 300 organizaciones sociales y el Estado local. Tiene como objetivo impulsar, planificar e implementar Pol3ticas P3blicas para la ni3ez y la adolescencia en pos del resguardo, la garant3a y la promoci3n de derechos desde un enfoque de participaci3n y encuentro comunitario.



## **Redes de Mesas de Género**

En el Municipio de La Matanza, la Mesa Local de Género, comenzó como un espacio de concertación en el año 2005. A partir de 2011 se conformó como Mesa Local y posteriormente obtuvo el reconocimiento jurídico normativo en la Ordenanza 23.654/14.

El espacio iniciado por mujeres y disidencias sexuales militantes comprometidas, retomó su actividad desde que la Secretaría asumió en el 2020.

Las mesas territoriales fueron creadas con el objetivo de generar políticas integrales que permitan prevenir y erradicar las violencias para vivir y desarrollar en equidad.

Con agenda feminista se implementan políticas públicas que en el territorio permiten prevenir y sancionar las violencias por razones de género que atraviesan mujeres y diversidades sexuales. Es objetivo de las redes erradicarlas en cumplimiento de la Ley 26.845. Desarrollan estrategias que impulsan los paradigmas sociales de respeto e igualdad de derechos para todas las personas.

## **TECLA**

La Tarde de los Espacios Culturales, Locales y Autogestivos es una propuesta del Frente de Artistas del Oeste, que se conformó en 2018 a partir de la realización de marchas, pegatinas, charlas de formación de arte y política, entre otras acciones, motorizadas a partir de reclamos y necesidades en común como la subsistencia de centros culturales ante el aumento de los costos y la baja en la asistencia a las actividades, también como consecuencia de la situación económica; o condiciones edilicias deficientes de, por ejemplo, el único profesorado de arte del distrito como es la Escuela de Arte Leopoldo Marechal; la precarización de los trabajadores y trabajadoras de cultura.

## **FRENTE DE ARTISTAS DEL OESTE**

El proyecto surgió en el marco de pandemia y de restricciones, donde desde el Frente de Artistas tenían la necesidad de producir, de intercambiar ideas y de generar disparadores que sirvieran para pensar en imágenes y discutir sobre la realidad. Para eso, el arte es una herramienta fundamental, entonces, afloraron estos talleres.

No es una clase ni un lugar en el que una persona se para de un lado con la sabiduría y la imparte hacia los demás, sino que es un espacio abierto para reflexionar, intercambiar y construir en conjunto.



## **RED CIMIENTOS**

Cimientos se creó en 1997 para promover la igualdad de oportunidades educativas de jóvenes en situación de vulnerabilidad social y prioriza su accionar en escuelas secundarias de gestión pública. Entre sus programas se encuentran: Programa de Becas Escolares Cimientos (PBE), el Programa de Apoyo Escuelas y el Programa de Alianzas (para la transferencia de la metodología del PBE a otras organizaciones sociales).

Red Cimientos tiene como objetivos promover el desarrollo e intercambio de conocimientos y experiencias entre organizaciones de la sociedad civil que implementan programas de apoyo a la trayectoria escolar de grupos en situación de vulnerabilidad.

## **ESPACIOS INTERCUENCAS**

El espacio nace de la necesidad de construir un foro regional para visibilizar las problemáticas que se encuentra en situación de “emergencia hídrica, sanitaria y ambiental, en la provincia de Buenos Aires y la Ciudad de Buenos Aires”. No sólo se destacan los problemas de contaminación en los cursos de agua. También hacen estrago los numerosos barrios que se ven afectados por las inundaciones, corolario de la imaginación hídrica de Aguas Argentinas.

El Espacio InterCuenas exige la “participación popular en el control de las obras de agua, saneamiento y cloacas”, sin delegación, constituyendo nuevos tipos de ciudadanía y control territorial. Como dicen en el espacio de las Asambleas Barriales por la Recuperación de las Privatizadas, no se trata de hacer simple monitoreo sino de participar en el control de las obras.

## **MESA DE LA AGRICULTURA FAMILIAR DE LA PBA**

Está dirigida a Agricultores/as Familiares de la provincia de Buenos Aires, y tiene por objetivo: desarrollar actividades, obras y adquisición de equipamientos que favorezcan las producciones locales, el mejoramiento de la calidad de vida y la reproducción social de los productores/as familiares de la PBA; promover la seguridad y soberanía alimentaria para fortalecer las capacidades locales de producción; contribuir a formalizar a los productores familiares y sus unidades productivas; mejorar el acceso a la alimentación sana y saludable a precios justos y accesibles; fomentar la producción de alimentos con enfoque agroecológico; impulsar procesos asociativos a escala local que potencien las capacidades productivas, de gestión y comercialización colectivas; fomentar el enfoque de género para lograr una mayor equidad e inclusión social y generar acciones que propicien integrar a varones y mujeres de forma equitativa; y desarrollar y fortalecer las experiencias de abastecimiento local mediante el acceso al adecuado equipamiento, infraestructura y asistencia técnica, sanitaria, comercial y legal.



## 2) Talleres participativos

Los talleres participativos facilitan la apropiación de conocimientos y toma de decisiones colectivas, la generación de consensos y el encuadre de los proyectos y organizaciones en una atmósfera de negociación informada, que motiva la apropiación de conceptos, metodologías, actitudes y actuaciones necesarias para el desarrollo local.

Implica interacción entre los miembros y diálogo entre ellos. En la selección de los participantes, se tuvo en cuenta su 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 confrontaron y confluyeron las distintas posiciones individuales.

El papel del moderador del Taller fue complejo ya que debió conseguir que el grupo vaya articulando una comunicación orientada a la consecución de consensos y a la construcción de una voz colectiva acerca de las temáticas planteadas.

Durante los talleres participativos, el moderador contó con un guión, planteó al principio de la reunión los temas de interés y trató de sostener la atención de los miembros, así como de preocuparse por mantener una interacción comunicativa fluida.

El taller participativo desarrollado en ambos barrios, cumplió con el objetivo de recopilar información primaria general del territorio, su dinámica territorial, organizacional y social. En el taller, la UNLaM se apoyó en materiales para el desarrollo de las actividades grupales a través de las cuales se obtuvo la información requerida. En el cuadro a continuación, se muestra su programa:

<b>PROGRAMA DEL TALLER DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO</b>	
<b>MOMENTO I. SALUDO Y PRESENTACIÓN INICIAL</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCTO ESPERADO</b>
Saludo y bienvenida a todos los participantes. Presentación del Observatorio Social UNLaM y del PICBV. Preguntas de la comunidad al equipo respecto del Proyecto y otros.	Asistentes conocen al equipo del Observatorio Social. Asistentes conocen el PICBV
<b>MOMENTO II. DINÁMICA “ENRAIZADOS EN NUESTROS TALENTOS”</b>	
<b>Introducción y objetivos de la técnica</b>	



<p>Entrega de materiales para la construcción individual de un árbol de talentos, acciones y metas (fotocopia y birome, lápices y fibras de colores).</p> <p>Cada individuo trabajó en su propio árbol reconstruyendo su historia personal y pensando con qué puede contribuir a un proyecto en particular.</p> <p>Se trata de una dinámica de talentos, fortalezas y actitudes personales, rutinas o acciones propias y como integrantes necesarios para la organización. (FO- Individual).</p> <p>Luego, se propuso 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).</p> <p>Cada miembro de la organización debió acordar cuáles son los talentos, habilidades, aprendizajes y características del equipo de trabajo. Además, debió reconocer fracasos o errores en la gestión, emociones, direccionamiento y gestión de proyectos.</p> <p>Para realizar la actividad, el grupo fue apoyado por integrantes del equipo de la UNLaM.</p> <p>Comentarios y conclusiones de la actividad.</p>	<p>Participantes conocen e implementan metodología de trabajo grupal.</p> <p>Listado de actores con los que se vinculan.</p> <p>Gráfico de inercias para interpretar roles y poderes de los actores más relevantes.</p> <p>Sociograma.</p>
<b>MOMENTO III. DINÁMICA “RECONOCIENDO NUESTROS VÍNCULOS EN EL BARRIO”</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRODUCTO ESPERADO</b>
<p><b>Introducción y objetivos de la técnica</b></p> <p>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).</p> <p>Cada miembro de la organización acordó no solo un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino reflexionó 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.</p> <p>Para realizar la actividad, el grupo fue apoyado por integrantes del equipo de la UNLaM.</p> <p>Comentarios y conclusiones de la actividad.</p>	<p>Participantes conocen e implementan metodología de trabajo grupal.</p> <p>Listado de actores con los que se vinculan.</p> <p>Gráfico para interpretar roles y poderes de los actores más relevantes.</p> <p>Sociograma.</p>

A continuación, se describen brevemente las dinámicas y el análisis de la información producida durante su desarrollo.



## 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 los estilos de liderazgo de los miembros formales de la organización.

#### Desarrollo de la propuesta

Durante el proceso se observó a las participantes trabajando en cada uno de sus árboles personales, de forma entusiasta y comprometida. Se las introdujo en la dinámica, solicitándoles escriban sus fortalezas en las raíces ¿Cuáles son las competencias y destrezas que las participantes reconocen en ellas?

De inmediato, tomaron lápices de colores y fibras y se pusieron a trabajar en la mesa donde compartíamos paralelamente el desayuno en el Barrio 25 de mayo y el almuerzo en Puerta de Hierro; también efectuaron algunas preguntas que fueron respondidas por miembros del equipo del Observatorio Social. La propuesta avanzó sin complicaciones y en un clima distendido y ameno. Luego se las invitó a describir y contar sus fortalezas y sus principales sueños: cada una realizó un comentario respecto de sus dibujos y reflexionaron sobre la importancia de la planificación de las tareas para lograr metas.

También se les hizo preguntas tales como: ¿Qué pasos son necesarios seguir para lograr tus metas? ¿Es posible que tus habilidades se sumen a las habilidades de otros y juntos lograr un proyecto común? Cada una de las participantes, culminó la actividad y pudo pensar y poner en palabras sus sueños y manifestarlos, contando el posible vínculo en el futuro que tendría con las OSC estudiadas.



Imagen N° 5. Fotos construcción de árboles individuales



Fuente: elaboración propia

Los equipos de ambas organizaciones estudiadas realizaron la actividad. Todas las participantes se mostraron interesadas en la propuesta y pudieron expresar sus destrezas, habilidades y competencias. Cada una, individualmente, mencionó al menos cinco 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 del equipo de investigación las asistieron para traducir sus pensamientos en planes y pasos continuos con la definición de un tiempo. Todas reconocieron la importancia de concluir sus estudios formales, además de formarse en capacitaciones que mejoren la gestión de la organización.

Las actividades puestas en práctica en esta dinámica, tuvieron como objetivo obtener evidencia de las prácticas individuales y de sus actividades cotidianas que les permiten reconocerse como miembros fundamentales 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 o estrategias posibles para alcanzar los objetivos institucionales.
- Reflexionar sobre las características de la organización y las condiciones que posee para lograr sus metas.
- Describir las acciones necesarias para lograr sus objetivos.
- Detectar las acciones que fomenten el desarrollo de la organización.
- Detectar las acciones que 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.

Al finalizar la reflexión sobre el árbol individual, se invitó a las participantes a poner en juego estas cualidades descritas y armar un árbol de habilidades, técnicas y proyectos de la OSC. Se les explicó que la técnica individual permitió recoger información y reconocer que ellas 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 juntas y ponerlas al servicio del objeto de la organización.

La construcción del árbol de la organización social se realizó con entusiasmo. No tuvieron inconvenientes en la interacción y fueron muy afectuosas al evocar las acciones pasadas llevadas a cabo por parte del merendero.

Se puede observar en la evidencia fotográfica agregada al presente informe donde se encuentra el detalle de sus capacidades y también las acciones y prácticas que consideran útiles para superar limitaciones técnicas. Asimismo, describen la implementación de estrategias comunitarias con el objetivo de lograr recursos para su gestión. También, generaron en esta actividad un debate y puesta en común de los pasos a seguir para el logro de un desarrollo auto gestionado. Asimismo, 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.





## Imagen N°7. Registro Dinámica “Enraizados en nuestros talentos” - Barrio Puerta de Hierro



Fuente: elaboración propia

### Dinámica “Reconociendo nuestros vínculos en el barrio”

#### 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.

El Sociograma es una herramienta de análisis y evaluación que se basa en identificar y representar gráficamente en un esquema-mapa, los vínculos sociales que se establecen dentro de un grupo, entre los diversos actores que lo componen y con otros externos (las relaciones existentes y otras posibles), en un contexto concreto, alrededor de un actor, una problemática o una iniciativa determinada.

Implica elaborar un esquema de los actores, recursos y actividades (a nivel interno y externo) que se relacionan con el actor, problemática o iniciativa a analizar. Por eso, lo primero es tener claro cuál es el sujeto de análisis.



La dinámica se inició con la elaboración de las participantes de un listado de Actores Clave, señalando en cada caso qué buscan y qué pueden aportar en el proceso de cooperación; luego, se identificaron relaciones fluidas o bloqueadas y niveles de (inter)dependencia; viendo qué oportunidades, complementariedades, solapamientos o conflictos de intereses se vislumbran; y, finalmente, descubriendo que actores pueden faltar y es necesario incorporar al proceso.

**Tabla N°14. Actores con presencia territorial identificados por las integrantes de la organización**

<b>Caminito de colores- Barrio 25 de mayo</b>	<b>Luz de Estrella- Barrio Puerta de Hierro</b>
Club deportivo El Dorado	Graciela García
Voluntad Joven	Alicia Haedo
Merendero "Arcoiris"	Enrique
Merendero "Los Angelitos"	Municipalidad de La Matanza
Iglesia Evangélica Conde	Miguel Caldeira
Unidad Básica	David Cabaña
Cooperativa Alto impacto	Leonor Steciuk
Cooperativas veredas	Pamela Benitez
Almacén "El Pamperito"	Jardín de infantes N°936
Carnicería "Oscar"	Escuela N°152
Almacén "La esquina"	Escuela N°162
Panadería "El Dorado"	Escuela N°53
Supermercado "El chino"	Fundación Cadena
Bomberos Voluntarios	OPISU
Comisaría 1	Policía
Hospital Equiza	Gendarmería
Delegación Desarrollo Social	Casita
Enviación	Urbanización Puerta de Hierro
Escuela Primaria N° 120	Comedor La Leo
Escuela Secundaria N° 152	Angelitos
Jardín de Infantes 984	Biblioteca José Hernández
Jardín comunitario N° 1003	
Escuela Educación Especial 515	
Escuela Secundaria N° 43	
Escuela Primaria N° 211	
Hugo Soraire	
Juan "Aysa"	
Walter Basualdo	
Benítez	



Imagen N°8. Registro Dinámica “Reconociendo nuestros vínculos en el barrio”



Fuente: elaboración propia

Imagen N°9. Registro Dinámica “Reconociendo nuestros vínculos en el barrio”



Fuente: elaboración propia



### 3) Cuestionario

Complementariamente a las dos fuentes de información cualitativa ya presentadas, el recurso de cuestionarios dirigidos a categorías específicas de informantes territoriales constituye una forma adicional de recolección 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. Por ello, 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

En este apartado se presentarán los resultados obtenidos en el cuestionario realizado a las familias participantes del Comedor comunitario Luz de Estrella y el Comedor comunitario Caminito de colores, ubicados en el barrio Puerta de Hierro y 25 de mayo respectivamente.

La aplicación de la encuesta a familias, tuvo como objetivo conocer las características sociales y económicas de los destinatarios de las organizaciones estudiadas y su vínculo con ellas, a través de la obtención de información pertinente, trabajando con miembros de familias destinatarias. Se recolectaron datos sociodemográficos e información acerca de las condiciones en las que se encuentran los hogares y sus miembros (escolaridad, trabajo, roles en el hogar, redes familiares y sociales y acceso a servicios públicos).

El cuestionario incluyó los siguientes módulos:

1. Panel de información de los miembros del hogar
2. Trabajo
3. Educación
4. Políticas sociales
5. Estrategias de vida
6. Salud
7. Interacciones con actores clave del territorio

Por lo que los datos obtenidos, permitieron relevar información relacionada al contexto y características de la cotidianidad de los y las participantes de las organizaciones sociales estudiadas, a través de la indagación sobre las situaciones de vulnerabilidad vivenciadas, las condiciones de trabajo, acceso a la educación, acceso a la salud, acompañamiento de políticas públicas e interacciones con actores claves del territorio. La relevancia de este conocimiento radica en lo fundamental de la perspectiva de las familias sobre la realidad territorial y el reconocimiento tanto de las organizaciones como de sus acciones en el trabajo socio-comunitario, en

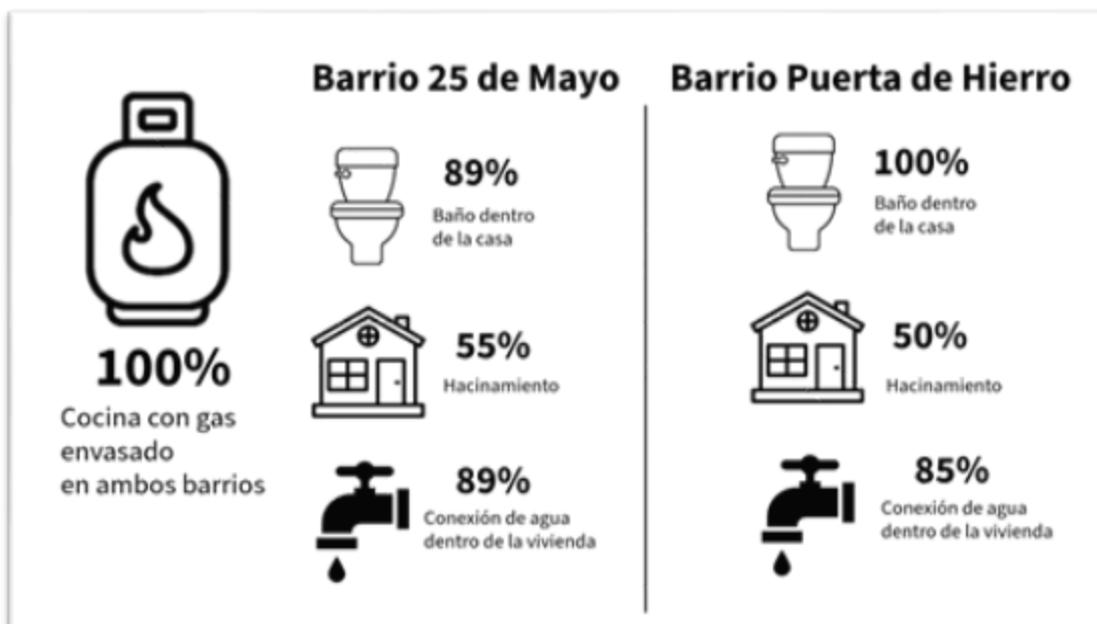


pos del acompañamiento en situaciones de vulnerabilidad y los procesos participativos que se propician o no con la comunidad. A su vez, el diagnóstico de la población a la cual están dirigidas las acciones de los comedores aporta una comprensión necesaria sobre el vínculo entre estos, que resulta relevante para la ejecución del PICBV y el cumplimiento de sus objetivos como nexo entre la comunidad y la UNLaM.

Los barrios en los que el Observatorio Social ejecuta el PICBV se caracterizan por tener altos niveles de vulnerabilidad en la garantía de acceso a los derechos primordiales para su desarrollo. Entre las problemáticas presentes en los territorios, se encuentran la falta de acceso a servicios básicos, hábitat degradados, lejanía de escuelas y centros de salud, presencia de basurales, etc. “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 situaciones (Katzman, 1999).

Los resultados evidencian que las principales problemáticas detectadas durante las entrevistas están relacionadas con el hacinamiento, la falta de provisión de servicios públicos básicos, de salud, protección social y vivienda, además falta de empleo. Estos factores constituyen una vulneración en los procesos de desarrollo humano de los niños, niñas y adolescentes.

Imagen N°10. Acceso a servicios básicos

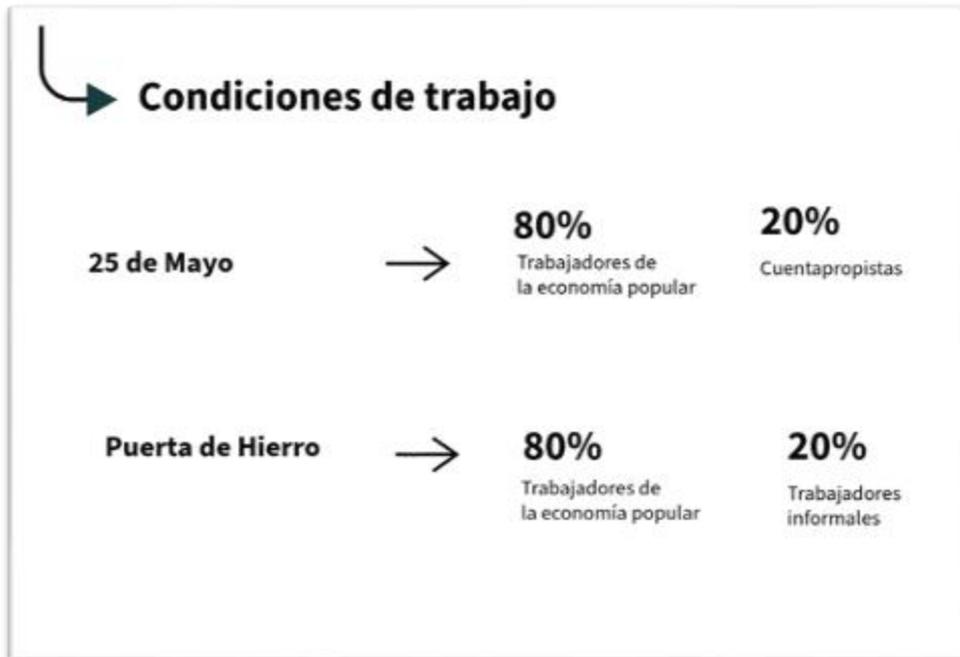


Fuente: elaboración propia

En cuanto al trabajo, se ha detectado que existen grandes dificultades para acceder a condiciones formales de empleo, y que los principales ingresos familiares se originan a través de trabajos informales o de la economía popular. Con respecto a la estructura que ofrece el Estado, los entrevistados reconocen la oferta de



servicios de salud, educación, políticas públicas como la Asignación Universal por Hijo, Tarjeta Alimentar, pensiones, entre otras.



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). Si bien la mayoría de los encuestados señalan tener algún nivel de participación en las organizaciones territoriales, se observa en grado bajo, 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. Así analiza De Piero: “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).



## Motivos de participación

	25 de Mayo	Puerta de Hierro
Servicios que ofrece la organización	44%	70%
Encuentro con vecinos	11%	0%
Ayuda recibida	44%	30%
Recreación para niñeces y adolescencias	66%	15%
Participación política	0%	0%
Ayuda para resolver problemas	33%	0%
Crear amistades	44%	15%

Para la mayoría de las familias entrevistadas, su “lucha” diaria radica en conseguir los recursos para mantener una vida con niveles esenciales de necesidades satisfechas, muchas veces con serias deficiencias en la calidad de dicha satisfacción. En este sentido, se indagan las estrategias de vida, entendidas en palabras de Babarino et al, como: “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 concreta” (s/f).

La encuesta a las familias destinatarias también trató de recuperar información sobre el accionar de las organizaciones estudiadas, desde sus propios recursos y limitaciones, frente a situaciones percibidas como problemas. Las principales intervenciones informadas se vinculan con el ofrecimiento de servicios y ayuda a la comunidad a través de donación de mercadería, limpieza de pasillos y calles, gestión de agua y cloacas, alimentación en los comedores, acompañamiento familiar, actividades artísticas, deportivas, educativas y culturales, entre otras.



## Reconocimiento de acciones de las organizaciones

	25 de Mayo	Puerta de Hierro
<b>Donación de mercadería</b>	<b>100%</b>	<b>85%</b>
<b>Limpiezas de pasillos y calles</b>	<b>33%</b>	<b>85%</b>
<b>Gestiones por agua y cloacas</b>	<b>44%</b>	<b>70%</b>
<b>Alimentos en el comedor</b>	<b>66%</b>	<b>70%</b>
<b>Salidas recreativas</b>	<b>66%</b>	<b>30%</b>
<b>Actividades artísticas, deportivas y educativas</b>	<b>44%</b>	<b>85%</b>
<b>Acompañamiento familiar</b>	<b>77%</b>	<b>70%</b>

Por lo expuesto, se concluye que la organización es percibida principalmente como espacio de asistencia, y si bien en menor medida es valorado como espacio de encuentro y generación de vínculos comunitarios, esto no implica la consideración de la misma como espacio de participación política y ciudadana para las familias.



## Conclusiones

Las dos organizaciones estudiadas no se encuentran formalizada 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.

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: cuentan con saberes que surgen de las prácticas diarias, familiares e internalizadas. Asimismo, han logrado encontrar una vocación de servicio a la comunidad a largo de los años, resaltando la importancia de su compromiso.

Por otra parte, 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.

Cada actor social analizado en el presente estudio, tiene la capacidad de mejorar o empeorar su entorno por medio de su poder o influencia. Por ello, a mayor cantidad de actores sociales en una comunidad también podría ser mayor la cantidad de conflictos entre actores, pero al mismo tiempo, si se producen o fortalecen redes de colaboración, ante esta cantidad de actores sociales, mayores podrán ser los beneficios hacia el territorio que habitan. Porque es con la colaboración de los diversos actores sociales que se puede lograr un beneficio social para todos.

Al analizar las entrevistas realizadas a actores claves de los territorios estudiados, se diagnosticó que la mayoría no participa ni conoce redes y/o espacios de trabajo interactorales, lo cual se traduce en la necesidad de fortalecer este aspecto para aportar al desarrollo local a través de potenciar los niveles de interacción y la capacidad de influencia en la resolución de las problemáticas principales de las comunidades. Por otro lado, casi la totalidad de los actores poseen un alto déficit en sus procesos de administración (diagnóstico, planificación, gestión, sistematización y difusión). Es por ello, que estos datos resultan congruentes con las referencias realizadas sobre el rol que debería tener el Observatorio Social de la UNLaM: hubo un alto consenso en la demanda de capacitación de los equipos locales y de las comunidades.

En las organizaciones estudiadas, la confianza, el compromiso y la posibilidad de crear un proyecto se encuentra inmerso en la cultura aprendida, sin embargo, necesitan dirección y un claro acompañamiento que encamine la madurez de su proyecto y de futuras acciones o tareas. 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 las acciones del Programa de Intervención Comunitaria en Barrios Vulnerables, puedan llevar adelante el desarrollo de un proyecto.



## Referencias Bibliográficas

- Albet i Mas, Abel (2001). ¿Regiones singulares y regiones sin lugares? Reconsiderando el estudio de lo regional y lo local en el contexto de la geografía postmoderna. *Boletín de la A.G.E.*, n° 32, pp. 35-52. <http://age.ieg.csic.es/boletin/32/3202.pdf>.
- Babarino, N.; Bocero, S.; Prandin, G. y Rosenthal, C. (s/f). *Estrategias de sobrevivencia, racionalidad y reproducción social*. <https://bit.ly/2L00xA6>
- Barreiro Cavestany, F. (2000). *Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local. Colección de documentos, Instituto Internacional de Gobernabilidad*.
- Crovetta, M. (2004). *Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo Local. Un análisis de las organizaciones de la Sociedad Civil registradas en la Base de Datos*. En Crovetta, M. et al., ponencia presentada en 6° Seminario de RedMuni, "Teoría y práctica en la gestión del desarrollo local y regional en la Argentina", Universidad Nacional de Villa María, Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales Villa María Córdoba 9 y 10 Sept/04.
- Dabas, E. y Najmanovich, D (1995). *Redes. el lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y fortalecimiento de la sociedad civil*. Buenos Aires. Paidós.
- De Asís, A. y otros (2003). *Manual de Ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid. Fundación Luis Vives.
- De Piero, S. (2005). *Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción*. Paidós.
- Hernández, S., y Rodríguez G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Mc Graw Hill.
- Kaztman, R. (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*. Cepal.
- Luhmann, N. (1998). *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*. Trotta.
- Marx, K. (1857) *Grundrisse. Fundamentos de la crítica de la economía política (borrador)*. <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1857/grundrisse/>
- Mazurek, H. (2009). *Espacio y territorio. Instrumentos metodológicos de investigación social*. IRD Éditions. DOI: 10.4000/books.irdeditions.17798
- Observatorio Social. Universidad Nacional de La Matanza (2018). Informe de Avance Investigación PROINCE: Las Tecnologías Sociales como estrategia para el Desarrollo Local. Sistematización de experiencias para producir nuevos conocimientos.
- Rofman, A y Villar, A (2005). *Los actores del Desarrollo Social en el contexto argentino: Orientaciones teóricas e instrumentos de análisis*. Documento elaborado para la Tecnicatura en Economía Social y Desarrollo Local- convenio MDS- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación. PROYECTO PNUD ARG/04/005 "Apoyo a la gestión de la Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano y del Ministerio de Desarrollo Social.



Romagnoli, S. (2014). Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. *Fruticultura & Diversificación*, N°5. Columna económica.

Valente, T. W. (2012). Network interventions. *Science*, 337(6090), 49-53.