

SECCIÓN IV

PROYECTO TESTIGOS

En el marco de los diagnósticos y los desarrollos presentados en las secciones precedentes se elaboraron seis proyectos testigos (PTs). Se trata de iniciativas concretas, viables de realización durante el año en curso, cuya implementación agilizaría la puesta del Modelo DM planteado por las actuales autoridades. Tal cual fuera señalado en la Introducción General, la selección temática fue realizada en función de múltiples consideraciones.

Un par de PTs fueron seleccionados tomando en cuenta la oferta estatal existente en materia de política activas. Uno (denominado "alternativas de financiamiento para una gestión focalizada") plantea el desarrollo de un relevamiento que permita al estado municipal disponer en tiempo y forma de información suficiente sobre los programas focalizados (puestos en marcha desde la administración nacional) y el mejor modo de acceder a sus prestaciones. Es un tema clave porque estos programas constituyen una fuente de asistencia financiera y técnica más importantes para que el municipio fortalezca su propia gestión.

El otro (denominado "el rescate de proyectos caídos") está pensado para disponer de criterios de gestión que faciliten aprender de los errores del pasado y, en base a ello, proponer una estrategia para reconstruir el tejido social afectado por tales fracasos y reciclar la "capacidad ociosa" instalada en la sociedad civil.

En un segundo par de PTs se abordan temas vinculados a las metas fijadas por la Secretaría de Planeamiento, Obras, Servicios Públicos, Ambiente y Desarrollo Económico. Uno tiene que ver con la cuestión ambiental ("RSU, hábitos de consumo y efectores no gubernamentales") y su implementación le aportaría elementos para que la Subsecretaría de Ambiente fortalezca sus planes de empoderamiento de grupos informales y de trabajo con los consumidores. El otro ("quasi markets y alternativas social productivas") está vinculado a la agenda de la Dirección de Producción en temas de inclusión y generación de empleo.

Finalmente, tal cual fuera mencionado oportunamente, la última díada de PTs apunta a fortalecer la capacidad del municipio para establecer nexos con segmentos poblacionales críticos ("el futuro es hoy: drogadicción y empoderamiento juvenil) o abordar nuevos desafíos ("redes sociales y grooming"). Involucrar a los jóvenes (especialmente como sujetos de su propia historia) ayudaría a legitimar en un segmento tan dinámico de la población un modelo de gestión participativo como una red de DMs. El segundo PT ofrece criterios claros para fortalecer la presencia y el protagonismo del gobierno local en relación al tratamiento de temas de alto impacto, novedosos y complejos de manejar desde el sector público.

PROYECTO PT 1
EL FUTURO ES HOY
“Drogadicción y Empoderamiento Juvenil”

I. FUNDAMENTOS

Para los jóvenes, el mundo de hoy define una realidad compleja, llena de mensajes contradictorios. Por un lado, se los identifica con el futuro de su comunidad, sector social y grupo familiar. Por el otro lado, se los expone con particular virulencia a las tribulaciones sociales, económicas y políticas de la sociedad en que vive. Esta situación de "ambivalencia" les genera derechos y obligaciones la mayoría de las veces difíciles de asumir.

Al mismo tiempo que se los convoca a participar en grandes proyectos, como la construcción de un mundo o futuro mejor, también les corresponde ocupar casi irremediamente la "primera fila" cuando se trata de sufrir las consecuencias de la desocupación, la ausencia de oportunidades, la falta de vivienda, la violencia en las calles, la pobreza estructural, la pauperización de una parte de la clase media y las crisis familiares.

El tema no es nuevo ni privativo de nuestro país, pero se expresa con especial claridad en coyunturas como la actual, caracterizada, entre otras cosas, por la existencia de profundos cambios estructurales y plagada de dificultades de naturaleza extremadamente variada.

Más importante aún, esta mezcla de protagonismo (actual o potencial) y marginación social de una cohorte poblacional tan dinámica como la de los adolescentes puede resultar explosiva. La experiencia acumulada en los últimos años es bastante elocuente en este sentido.

Desatender las necesidades de la juventud, negándole el acceso a valores colectivos y mecanismos de integración social efectivos, supone exponerla a situaciones de exclusión encadenadas (esto es, referidas a la permanencia durante largas horas en la calle, a la explotación en un mercado laboral para el que no están calificados, etc.), lo cual muchas veces se traduce en renuncia de la escolarización, aislamiento, drogadicción, descreimiento y delincuencia.

Por lo tanto, la creación de espacios propios de trabajo y reflexión con el objetivo de generar para los jóvenes, referencias y valores imprescindibles para su integración social constituye un punto de partida adecuado para resolver el problema recién expuesto.

En términos operativos, esto supone el diseño y la puesta en marcha de proyectos de trabajo sectorial, que resulten complementarios a la labor realizada por las instituciones tradicionales (por ejemplo, la familia, las organizaciones comunitarias, la escuela, etc.) y estén específicamente orientados a generar nuevas y mejores condiciones de crecimiento para el sector social que nos ocupa.

Organizarlos en torno a un proyecto colectivo, motivarlos a pensar críticamente su mundo, a "leer" con mayor conciencia su propia realidad y plantear acciones concretas para transformarla, rescatar el valor de la solidaridad y crear espacios reales de participación sin discriminaciones sociales, políticas, económicas, religiosas e ideológicas, motivarlos en fin, a reflexionar sobre sus derechos con la expectativa de sumar las diferencias, define una metodología de trabajo eficaz para lograr el desarrollo de los jóvenes como personas comprometidas con su historia y su tiempo.

En esta propuesta, el Plan de Actividades elaborado sobre las premisas anteriores se circunscribe a la problemática de la drogadicción y está focalizado en un conjunto (a determinar) de barrios del Partido de Campana (Conurbano Bonaerense). No obstante, los alcances de la metodología de trabajo adoptada no se agota en el tema ni en los casos seleccionados. Todo lo contrario, el proyecto se plantea como un modelo replicable en otros escenarios (barrios, municipios de la zona de influencia) y temas de actualidad, en la medida que exista interés y disponibilidad de recursos.

Se encuadra en líneas de acción y metodologías de trabajo promovidas por iniciativas como el Programa Municipio en Acción ¹, puesto en marcha por el gobierno bonaerense, que se ocupa de crear estrategias de prevención y atención de las adicciones acordes a cada distrito y cuenta con el apoyo del SEDRONAR a través del Observatorio Argentina de Drogas.

Al respecto, la titular de este organismo, María Verónica Brasesco, declaró en una entrevista radial reciente, "a cada jurisdicción le damos un apoyo para hacer un diagnóstico basal y a partir de los datos construir una política para aplicar" ... (destacó que) "el plan es para potenciar todas las áreas municipales" ².

Finalmente, corresponde señalar, en la propuesta presentada se ha tomado en cuenta la experiencia acumulada a partir de iniciativas similares llevadas a cabo por el equipo técnico de la Asociación Civil CONTRAPUNTO ³ en distintas provincias y localidades del país, tal los casos de:

- La "Escuela de Capacitación Barrial" del barrio General Belgrano, Partido de Merlo, Provincia de Buenos Aires.
- El Programa "Desarrollo Social Alternativo" de la Municipalidad de General Pueyrredon, Provincia de Buenos Aires.
- El Encuentro Nacional "Los Derechos de los Jóvenes Contado por los Jóvenes", General Pico, Provincia de La Pampa ⁴.

¹ Este Programa ha sido puesto en marcha con el objetivo de acompañar a los municipios en la implementación, seguimiento y evaluación de planes locales sobre drogas que permitan trabajar sobre la problemática de las adicciones atendiendo las particularidades de cada intendencia. Y a través de esta iniciativa: i. capacitar equipos técnicos municipales en la elaboración de diagnósticos y en el diseño de un plan local; ii. brindar herramientas para la implementación de estrategias de prevención; iii. favorecer la instalación un observatorio local que elabore estudios epidemiológicos; y iv. fortalecer a los actores locales mediante capacitaciones en atención primaria de la salud.

² Radio Provincia, Programa "Sentido Común, 30 de junio de 2017.

³ Ver: Schmalko N y Papurello N (1995) "Una Propuesta para Jóvenes fundada en los Derechos Humanos", Ministerio de Educación de la Nación: Programa "Políticas Alternativas Educativas" (documento de trabajo).

⁴ Este Encuentro Nacional constituye un antecedente de particular valía. Con el auspicio de la Fundación Eva Perón, se llevó a cabo en el mes de febrero de 1994. En dicho encuentro participaron 150 jóvenes provenientes de 12 localidades: Santa Rosa, General Pico, General Acha, Realicó y Toay (Provincia de La Pampa); Bariloche y Viedma (Provincia de Río Negro); Cutral Có (Provincia de Neuquén); Corrientes (Provincia de Corrientes); Merlo y La Matanza (Provincia de Buenos Aires); y Capital Federal.

II MARCO DE REFERENCIA

2.1. El Tema

La selección de la problemática de la “drogadicción” no ha sido caprichosa. Representa una amenaza muy seria para la calidad de vida de la población en general y la de los jóvenes en particular ⁵. Por lo tanto, al tratamiento de la misma le corresponde un lugar importante en la agenda de los funcionarios gubernamentales, así como también en la escala de prioridades de la comunidad.

A menudo, se habla de la drogadicción como enfermedad. No obstante, es necesario considerarla además como una problemática social. La razón es evidente: Si bien el consumo de drogas tiene profundas consecuencias biológicas, los factores que más influyen en la generación de tal adicción son de índole psicológico, cultural y social.

Aunque en forma tardía respecto a lo ocurrido en otras sociedades, la drogadicción constituye un problema importante (de creciente gravitación) para nuestra sociedad. Aún así, es necesario prestarle la atención adecuada, dado que el consumo crece en progresión geométrica, resultando los jóvenes un sector particularmente vulnerable. Numerosos trabajos llevados a cabo por instituciones académicas de nuestro medio, señalan esta tendencia sin ningún tipo de ambigüedades ⁶.

Numerosos especialistas coinciden en señalar la apatía, la ausencia de inquietudes, la desvalorización, la necesidad de evasión, la desorientación, la inacción y la falta de proyectos, como los sentimientos propicios para la generación de adicciones. Por otra parte, el énfasis en valores individualistas, el consumismo, la compulsión al “éxito”, la de-sensibilización social y las presiones culturales para la pertenencia legitimados en la sociedad, proporcionan el contexto adecuado.

Una reconocida especialista afirmaba hace algunos años que "en nuestro país, los adolescentes y jóvenes han modificado el tradicional modelo de consumo mediterráneo, de ingestión regular de vino vinculado a la alimentación, por el consumo episódico excesivo o intermitente, más frecuente durante los fines de semana (especialmente con cerveza, destilados o jarra loca), asociado a la nocturnidad, por fuera de la comensalidad y de la situación familiar, y generalmente acompañado de consumo de otras sustancias, tales como psicofármacos, marihuana, cocaína y drogas de diseño (policonsumo) ... los adolescentes consumen alcohol y otras sustancias por muchas razones. La falta de supervisión paterna, la

⁵ Según la 4ª Encuesta Nacional a Estudiantes de Enseñanza Media (Observatorio Argentino de Drogas 2009) las sustancias de mayor consumo son las bebidas alcohólicas y el tabaco. La edad de inicio del consumo para estas sustancias es los 13 años.

⁶ En la misma entrevista citada anteriormente Brasesco señala “hacia 7 años que no había datos, necesitábamos tener una diapositiva a nivel país y en cada provincia para ver qué acciones a nivel hay que enfocarse”, enfatizó al tiempo que reveló que según los informes “el consumo de todas las sustancias ha aumentado, sobre todo alcohol, marihuana y cocaína” ... “nos preocupa la franja etárea de 12 a 17 años donde se ve un considerable aumento del consumo, especialmente en mujeres”, Radio Provincia, Programa "Sentido Común, 30 de junio de 2017.

influencia de los medios de comunicación, la búsqueda de diversión, el sentirse bien, la presión de amigos o compañeros, son algunas" ⁷.

De esta manera, la droga dependencia en nuestras sociedades ha dejado de ser un tema ligado al ejercicio de la libertad individual, para convertirse en un flagelo social. Además, estos rasgos se potencian con mucha fuerza en situaciones de pobreza extrema ⁸.

El estado bonaerense no se ha mantenido al margen de los desafíos planteados por esta problemática tan compleja ⁹. Sin embargo, la proliferación de información, las campañas específicas y los canales institucionales establecidos para el tratamiento de esta problemática, no sólo no han logrado las soluciones previstas sino que muchas veces han producido efectos opuestos a los buscados. Esto es así a pesar de la gran sensibilización y la conciencia existentes en la sociedad respecto de que la droga dependencia es uno de los desafíos a resolver en la coyuntura presente ¹⁰.

Más importante aún, el tema y sus implicancia han calado hondo en la opinión pública independientemente del estrato social de pertenencia. En un sondeo realizado en fecha reciente en el Barrio General Belgrano, Provincia de Buenos Aires (Barrio que presenta elevados indicadores de población con Necesidades Básicas Insatisfechas), por ejemplo, el 67% de los vecinos mencionó la droga y la desocupación como los factores que más inciden sobre el aumento de la violencia registrada en dicho lugar ¹¹.

⁷ Dra Graciela Morales (2013), "Adicciones en la infancia y en la adolescencia", nota publicada en Portales de Educación Permanente (Ministerio de Salud Provincia de Buenos Aires).

⁸ Según Agustín Salvia, investigador jefe del Observatorio de la Deuda Social Argentina (Universidad Católica Argentina), "la franja etaria más afectada por el consumo de drogas son los jóvenes adolescentes de espacios más vulnerables", Buenos Aires: Diario Clarín (3 de marzo de 2016).

⁹ Por ejemplo, la Ley 13595, aprobada en el mes de diciembre de 2006 y promulgada rápidamente por el ejecutivo provincial. En su artículo 1 establece: Créase por la presente ley, en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires el Sistema de Atención de las Adicciones (SAA), el que tendrá por objeto brindar asistencia a personas que usen, abusen o dependan de las drogas, el alcohol, el tabaco y/u otras sustancias que produzcan adicción.

¹⁰ Los datos disponibles describen la escala de este flagelo registrada en el conurbano bonaerense. Agustín Salvia en lo nota mencionada en un apartado anterior sostiene que "el mayor crecimiento de la droga ha sido en el conurbano bonaerense tanto en magnitud como en proporción" ... y "que uno de los resultados del informe, llamado Barómetro del Narcotráfico y Adicciones, es que en las provincias del norte del país se consume más alcohol que en el área metropolitana, una zona que, de acuerdo al estudio, sigue estando bajo el dominio de las drogas ilegales", Buenos Aires: Diario Clarín (3 de marzo de 2016).

¹¹ Schmalko N. (1995), "Del Barro al Barrio", Investigación Monográfica, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Un estudio más reciente muestra resultados coincidentes. Según sus autores, la percepción sobre la disponibilidad de drogas y el impacto de su consumo en Argentina está creciendo, en medio de la extendida evidencia de que el país se ha convertido en un importante centro para el narcotráfico regional. Aproximadamente un tercio de los residentes de Buenos Aires y del área del Gran Buenos Aires (GBA), así como una cuarta parte de los argentinos en todo el país, respondieron que sabían dónde comprar drogas. Estas cifras aumentaron con respecto a las de 1989, que eran inferiores al 10 por ciento. Consultar: CIS (2015), "Opiniones y Percepciones sobre el Narcotráfico y el Consumo de Drogas en la Argentina, Buenos Aires: UADE (junio).

Del mismo modo, en los talleres de trabajo realizados en el marco del encuentro nacional al que se hiciera referencia en el apartado anterior, los jóvenes mencionaron a la drogadicción y la violencia, esta última en sus distintas instancias familiares, institucionales y sociales, como sus dos fuentes principales de preocupación ¹².

2.2. El Enfoque

El problema de la drogadicción es una estructura compleja en la que es necesario considerar dos aspectos importantes. El primero hace referencia al consumo y el segundo a la compleja trama social, económica, política e internacional soporte del consumo. Si bien esta problemática requiere de acciones globales y decisiones políticas para su solución definitiva, en este proyecto se plantean herramientas alternativas que posee la sociedad para contribuir a desarticular elementos centrales de la estructura mencionada.

Una de estas herramientas es la prevención, entendida como acción integral que compromete a cada sector de la sociedad. En nuestro país, habitualmente se considera la prevención en el sentido de “prepararse para lo que vendrá”. El enfoque del que parte este proyecto acentúa la prevención en el sentido de precaución o recaudo que se toma para evitar algo. En este sentido la prevención está fuertemente asociada a la Atención Primaria de la Salud, en tanto puerta de entrada al sistema de salud, siendo su objetivo ampliar la demanda, implicando una mayor participación popular y un mayor crecimiento de la conciencia sanitaria. Una “oferta social” que genere espacios vivenciales de participación, debate y producción entre grupos de pares, puede constituir una alternativa viable para la prevención, pertenencia y proyección de los jóvenes.

2.3. La Metodología

Se trabajará con metodología de grupos - talleres, en diferentes módulos temáticos. Los talleres se estructuran en base a la didáctica activa y la experiencia directa de los participantes. En este sentido, el grupo de taller constituye un ámbito de socialización por excelencia, ya que constituye un campo de aprendizaje de roles, control de ansiedades y experiencias vivenciales. Estas funciones son vitales para la elaboración de identidades personales y sociales y es también un ámbito idóneo donde se elaboran proyectos y dirimen los conflictos.

El grupo cumple la función de apuntalar aspectos sanos pre-existentes amenazados por presiones socioculturales patógenas. Del trabajo grupal, no sólo se rescatan temas, problemáticas y conflictos específicos a la prevención de la drogadicción, sino que permite detectar otras situaciones de riesgo, así como necesidades y expectativas de los participantes.

La capacitación comprende un plano humano, uno metodológico y de contenidos. Los jóvenes que participan de los talleres orientarán su reflexión a la realización de un diagnóstico de sus principales problemas como sector social y discutirán propuestas que desde su punto de vista, resultan idóneas para responder a sus problemas. Esta reflexión será volcada en un producto final, que será un aporte para la realización de campañas de prevención de difusión masiva.

¹² Bouilly F. y Schmalko N. (1994), Los Derechos de los Jóvenes Contado por los Jóvenes, Buenos Aires: Asociación Civil Contrapunto (documento de trabajo).

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

- Elaborar pautas para una campaña de prevención de la drogadicción que incorpore propuestas basadas en el trabajo grupal de los jóvenes.
- Diseñar un sistema integral de producción y apropiación del conocimiento.

3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar instrumentos metodológicos específicos para el trabajo grupal con jóvenes
- Poner en marcha ámbitos comunitarios para el tratamiento por parte de los jóvenes de proyectos de trabajo colectivo
- Organizar a los jóvenes para que estos puedan correctamente priorizar sus problemas, canalizar sus demandas y participar en la búsqueda de las soluciones
- Identificar líneas específicas de acción que sienten las bases para una campaña de prevención de la drogadicción orientada a los jóvenes
- Incorporar las propuestas elaboradas con los jóvenes en las campañas generales de prevención que se pongan en marcha
- Reforzar los lazos de solidaridad entre los jóvenes y fortalecerlos como sector social

3.3. Resultados

- Talleres Permanentes de Capacitación para jóvenes con sede en las instituciones participantes en este proyecto
- Un Diagnóstico Integral de la Problemática de la Drogadicción en barrios de la Capital Federal y el Conurbano Bonaerense
- Documentos Analíticos e Instructivos que permitan la réplica de esta experiencia con otros grupos y en otros lugares
- Piezas de comunicación (afiches, gráfica, collage, texto, video, etc.) para su incorporación en campañas de difusión masiva
- Equipos de Jóvenes capacitados para participar en la resolución de problemas propios de este segmento poblacional
- Equipos de Jóvenes capacitados para colaborar en campañas de prevención de la drogadicción

IV. DESCRIPCION DEL PROYECTO

El proyecto plantea un conjunto de actividades agrupadas referidas a dos módulos diferenciados: 1) Los estudios y 2) Las actividades desarrolladas en el ámbito de los grupos-talleres. Los primeros, se refieren a la incorporación de dimensiones contextuales y cualitativas pertinentes al proyecto. Los segundos a la metodología específica de trabajo de los participantes.

4.1. Los Estudios

El enfoque utilizado requiere ubicar la propuesta en un contexto sociocultural que incorpore la importancia del tema en la opinión pública. Esta información permitirá identificar propuestas cuyas líneas centrales interpelen a la opinión pública, considerando la relevancia de la misma en actividades relacionadas con la prevención. En efecto, para que una campaña masiva tenga impacto en la población deberá necesariamente articularse a las expectativas y posibilidades de acción de la población.

Por otra parte, al focalizarse en un segmento poblacional con características particulares, como el sector de los jóvenes, se requiere además relevar información específica que incorpore expectativas y puntos de vista de dicho segmento de la población. Esta información permitirá afianzar los instrumentos temáticos y metodológicos que serán utilizados en el proyecto. Los estudios tienden a suplir la ausencia de estos soportes metodológicos. Las actividades previstas para este módulo comprenden:

- La realización de un sondeo de opinión basado en una muestra de 300 casos en el radio de acción del proyecto, es decir el Partido de Campana.
- Entrevistas en profundidad a líderes juveniles pertenecientes a diversas instituciones que nuclean al segmento poblacional de referencia.

Las actividades desarrolladas en este módulo, proporcionaran los instrumentos para la adecuación temática y metodológica del proyecto. Constituyen además un insumo importante para la definición de acciones desde la Municipalidad.

4.2. Los Grupos Talleres

Este módulo comprende las actividades centrales para el logro de los objetivos del proyecto. Su desarrollo comprende las siguientes etapas:

4.2.1. La Convocatoria

Se realizarán reuniones previas con grupos de jóvenes para dar a conocer la propuesta de trabajo y concertar su participación en el proyecto. Se convocará a 60 jóvenes de distintos barrios del Partido. Los puntos de referencia para la convocatoria serán los líderes juveniles que participan de las entrevistas, y instituciones comunitarias, estudiantiles, religiosas, etc. que nucleen jóvenes. Los mismos podrán hacer extensiva la propuesta a grupos de pares sin inserción institucional.

4.2.2. Los Talleres

Los talleres se realizarán en jornadas de trabajo de fin de semana de un mes de duración, durante 10 semanas. El número de participantes será de 20 por grupo-taller. La capacitación comprende:

- Plano Humano: cultura de la solidaridad, la ayuda mutua y el esfuerzo propio. Revalorización del trabajo personal y grupal. Actitudes personales y grupales: individualismo vs. solidaridad; competencia vs. cooperación, etc.
- Plano metodológico: Auto-diagnóstico grupal. Situación de los jóvenes en la comunidad en que viven. Identificación de problemas. Incorporación de técnicas de reflexión. La reflexión-acción. Elaboración de propuestas.
- Plano de contenidos: La integralidad de la calidad de vida. Identidad individual y social. El contexto familiar, institucional y social. La participación como herramienta de transformación. Educación para la salud. La prevención Psicofísica.

Los jóvenes que participan de las jornadas, reflexionarán con sus pares acerca de sus problemas y elaborarán propuestas para la solución de los mismos. Estas propuestas serán volcadas en un producto final, utilizando la técnica que consideren más apta para su comunicación (texto, afiche, collage, video, etc.). Este producto podrá ser incorporado por la Municipalidad en campañas masivas de difusión.

4.2.3. El Plenario

El trabajo realizado por cada grupo-taller, tendrá como síntesis la realización de un Plenario General, donde cada grupo podrá comentar su experiencia, presentar propuestas y exponer su trabajo. En este Plenario se entregarán premios a todos los grupos participantes. Los mismos serán coordinados por la Municipalidad.

V. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACCIONES	TAREAS		1	2	3	4	5	6
Trabajo de Campo	1	Elaboración cuestionario de encuesta						
	2	Elaboración cuestionario entrevista						
	3	Selección de encuestadores						
	4	Selección de líderes juveniles						
	5	Instrucción para encuestadores						
	6	Pre-Test						
	7	Relevamiento de datos						
	8	Realización de las entrevistas						
	9	Procesamiento de datos						
	10	Desgrabaciones de las entrevistas						
	11	Producción informe						
Actividades Previas	1	Selección de docentes						
	2	Diseño de talleres						
	3	Adquisición material didáctico y de oficina						
	4	Convocatoria a jóvenes						
	5	Relevamiento de establecimientos						
	6	Reuniones exploratorias y explicativas						
	7	Contratación equipo de filmación						
Desarrollo de Talleres	1	Formación de grupos						
	2	Inicio talleres grupos 1,2,3						
	3	Inicio taller grupos 4,5,6						
Procesamiento de información	1	Presentación producto final de los grupos						
	2	Desgrabación talleres						
	3	Informes del coordinador						
	4	Selección de material fílmico						
Producción informe	1	Producción de informe						
	2	Producción de video						
	3	Cierre y entrega de premios						

VI. EQUIPO DE TRABAJO

Poner en marcha esta propuesta en tiempo y forma, requiere la conformación de un equipo de trabajo integrado por los siguientes recursos humanos:

N ¹³	FUNCIÓN - PERFIL ¹⁴	NIVEL	DEDICACIÓN	DURACIÓN
1	Diseño y coordinación de grupos - talleres	Senior	Full – Time	4 meses
3	Coordinadores - docentes de talleres	Senior	Full – Time	4 meses
3	Auxiliares docentes	Senior	Full – Time	4 meses
1	Análisis cuali - cuantitativo	Senior	Full - Time	4 meses

¹³ Cantidad de consultores solicitado por rubro.

¹⁴ Áreas de especialización de los consultores solicitados.

PROYECTO PT 2

ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA UNA GESTIÓN FOCALIZADA

I. FUNDAMENTOS

Al estado nacional le corresponde, entre sus principales obligaciones, dar respuesta a las demandas de la sociedad poniendo en marcha una gama (cada vez más) amplia y dispar de “políticas activas” en formato de “programas focalizados” (diseñados en función de beneficiarios y prestaciones acotadas). La mayoría de las veces a cargo de “unidades ejecutoras” especializadas, a menudo “fuera de nivel”. Es así como en las últimas décadas, se han implementado numerosas iniciativas de estas características en áreas de gestión claves, desde la lucha contra la pobreza hasta la promoción cultural y la actividad científica. Asimismo, la oferta existente es heterogénea en términos de acceso, condicionales de financiamiento, cronogramas de trabajo y magnitudes de los emprendimientos previstos en los distintos planes vigentes¹⁵.

Más importante aún, las políticas públicas así definidas han provocado (en los hechos) una profunda reformulación de las relaciones intergubernamentales existentes en el país (entre Nación, provincias y municipios). La razón es conocida. Aunque muchas veces se trate de cursos de acción diseñados, financiados y gerenciados desde la Nación, la implementación de los mismos (por su naturaleza participativa) requiere del protagonismo de provincias y municipios (tanto de sus autoridades como de los cuadros técnicos y administrativos que lo secundan).

No es sencillo para los estados provinciales y gobiernos locales cumplir en tiempo y forma con las responsabilidades que esta situación implica. La experiencia de años recientes es muy contundente respecto a las dificultades que en estas instancias de gestión se deben superar, a los efectos de estar en condiciones de asumir con eficiencia una agenda de trabajo ampliada y compleja. No obstante los esfuerzos realizados (y la trascendencia de algunos logros obtenidos), la existencia de tales obstáculos genera consecuencias graves y difíciles de ignorar: la imagen de la política (en general) y los gobiernos involucrados (en particular) se deterioran y, más importante aún, la gente (sobre todo, quienes están expuestos a situaciones de carencia) no tiene respuesta a sus planteos.

Este problema es el producto, en opinión de los especialistas en la materia, de una multiplicidad de factores. A las debilidades institucionales que afectan a un alto número de administraciones provinciales y municipales (producto de diseños administrativos propensos a la superposición de funciones y equipos regulares desactualizados), debe sumársele los inconvenientes generados por el carácter inestable de una oferta pública nacional fragmentada, a la que los gobiernos de niveles sub-nacionales deben recurrir para financiar sus actividades y fortalecerse técnicamente.

Tampoco es un tema menor. Las gestiones provinciales y locales dependen cada vez más de su capacidad para hacer un uso pleno (e intensivo) de los recursos (financieros y técnicos) disponibles en el marco de estas políticas focalizadas (planes y programas) puestos en marcha desde la Nación. Al mismo tiempo, la ausencia de un “marco lógico” adecuado (que ofrezca objetivos claros, mecanismos de coordinación inter-gubernamentales viables y criterios metodológicos ajustados a las realidades de cada región y segmento población), dificulta un acceso rápido y un empleo efectivo (en tiempo y forma) de los recursos mencionados.

¹⁵ Véase: Suárez W. y equipo (2001), “Fuentes Alternativas de Financiamiento. Un Panorama Global”, Buenos Aires: CFI (Proyecto Bases Técnicas y Financieras para la Creación de un Fondo de Inversión Social, documento de trabajo N° 3).

En síntesis, un empleo eficiente de las posibilidades brindadas por los programas focalizados, se ve dificultado por la presencia de factores básicamente relacionados con:

- La falta de información sobre la existencia y las condiciones de acceso a los programas de referencia.
- La insuficiente correspondencia entre los cursos de acción previstos en los programas ofertados desde la Nación y las particulares específicas de cada región y localidad.
- Las dificultades para coordinar las propuestas de trabajo elaboradas desde la Nación con los programas provinciales y municipales creados para atender problemáticas similares.
- La imposibilidad de cumplir (sin resentir la autonomía de las administraciones provinciales y locales) con las condicionalidades técnicas y operativas exigidas para participar en los programas de referencia

Resulta necesario, en consecuencia, disponer de mecanismos (y sus correspondientes propuestas de trabajo) que procuren a las jurisdicciones provinciales y locales mejores condiciones para llevar adelante las políticas activas (potencial o actualmente) a su cargo. Hacen falta estrategias que, con escasos recursos y metodologías de sencilla aplicación, permitan a las provincias y los municipios hacer un uso pleno de los recursos ofertados desde la Nación y (cabría agregar) la cooperación internacional) para dar respuesta a las demandas más urgentes de la sociedad.

Para ello se recomienda, en el marco de los objetivos estratégicos definidos para dar respuestas las demandas sociales de la población que gobierna, llevar a la práctica esta propuesta de trabajo donde se plantea, por un lado, hacer un relevamiento exhaustivo de los programas focalizados nacionales que pueden aportar recursos (técnicos y financieros) al desarrollo de esta jurisdicción y, por el otro lado, establecer la correspondencia existente entre dicha oferta y los planes de gobierno del gobierno local.

La propuesta contempla la constitución de un equipo de trabajo, coordinado por un director de proyecto, que tendrá a su cargo la realización de un diagnóstico de la oferta y la demanda existentes en materia de políticas activas, basado en el relevamiento de datos secundarios (decretos de creación, documentos bases, planes de actividades e instructivos) y un estudio primario de naturaleza cuali-cuantitativa (encuesta, grupos focales y entrevistas). La duración del plan de actividades es de seis meses.

II. OBJETIVOS Y RESULTADOS

2.1. OBJETIVOS

Objetivo General

Facilitar el acceso del gobierno municipal a fuentes de financiamiento y asistencia técnica, disponibles en el marco de programas nacionales, aplicables a la implementación de políticas activas en el ámbito local.

Objetivos Particulares

El cumplimiento del objetivo general señalado exige la satisfacción de los siguientes objetivos particulares:

- A. Identificar y caracterizar las fuentes de financiamiento y asistencia técnica disponibles en el marco de planes y programas nacionales.
- B. Determinar la correspondencia entre las fuentes identificadas (en el objetivo particular anterior) y la agenda municipal (planes y programas).
- C. Sensibilizar a referentes de la sociedad civil y efectores municipales sobre las posibilidades y las condiciones de acceso a la oferta de fuentes alternativas de asistencia técnica y financiamiento de referencia.

2.2. RESULTADOS

A continuación se enumeran los resultados previstos en el plan de actividades, ordenados según los objetivos particulares.

Resultado Objetivo Particular A.

A.1. “Fuentes de Financiamiento y Asistencia Técnica. Un Cuadro de Situación de la Oferta Nacional” (informe).

Resultado Objetivo Particular B.

B.2. “Fuentes de Financiamiento y Asistencia Técnica. Un Cuadro de Situación Inter-gubernamental” (informe).

Resultado Objetivo Particular C.

C.1. Talleres de sensibilización para organizaciones de la sociedad civil (acción implementada).

C.2. Taller de sensibilización para cuadros regulares del estado municipal (acción implementada).

III. PLAN DE ACTIVIDADES

Las tareas requeridas para el cumplimiento de los objetivos y los resultados enunciados en el apartado anterior, han sido ordenadas en tres módulos, a razón de uno por objetivo particular. Estos módulos han sido denominados: oferta global, agenda local y capacitación.

3.1. MÓDULO “OFERTA GLOBAL”

En el marco de este módulo, está prevista la identificación de las fuentes de financiamiento y asistencia técnica nacionales (programas focalizados en curso); y en segundo lugar, su caracterización en términos de origen institucional (jurisdicción estatal de pertenencia), contenidos substantivos (problemáticas abordadas), operatoria (diseño de gestión), condicionalidades de acceso, perfil de beneficiarios, grado de desarrollo y experiencia acumulada (en términos de fortalezas y debilidades).

Para ello se prevé trabajar en el relevamiento de datos secundarios y la realización de una tanda de entrevistas en profundidad:

Relevamiento de Datos Secundarios. Comprende el análisis de contenido de las siguientes fuentes secundarias:

- Páginas webs de instituciones gubernamentales, organismos internacionales, entidades crediticias, ONGs, etc.
- Decretos del PEN, resoluciones ministeriales, etc.
- Documentos bases, guías operativas de programas y proyectos, etc.
- Publicaciones especializadas
- Informes estadísticos oficiales
- Informes técnicos de unidades ejecutoras

Entrevistas en profundidad a funcionarios, efectores y especialistas.

Estas entrevistas permitirán, además de facilitar la identificación de las fuentes secundarias enumeradas en el punto anterior, disponer de un panorama más completo de los rasgos y los alcances de la oferta existente. En principio, está programada la realización de un total de 30 entrevistas a:

- Asesores de gabinete (cinco).
- Integrantes de unidades ejecutoras centrales (diez).
- Técnicos del área crediticia pública (cinco).
- Efectores comunitarios (cinco).
- Especialistas en áreas asociadas a las políticas activas (cinco)

3.2. MÓDULO “AGENDA LOCAL”

En segundo lugar, está prevista la realización de un análisis de la agenda municipal. Incluye básicamente la identificación (y correspondiente caracterización) de los programas puestos en marcha por el ejecutivo municipal. Al igual que en el caso anterior, su desarrollo ha sido organizado en dos líneas de acción, a saber:

Línea de Acción: Relevamiento de Datos Secundarios.

Básicamente, esta línea de acción comprende el análisis de contenido de:

- Decretos del PEP, resoluciones ministeriales, etc.
- Ordenanzas municipales.
- Documentos bases, guías operativas de programas y proyectos, etc.
- Informes estadísticos oficiales
- Informes técnicos de ejecución de programas

Línea de Acción: Entrevistas

En principio, está programada la realización de 20 entrevistas a personas vinculadas / familiarizadas con los componentes programáticos de la agenda local ¹⁶:

- 5 integrantes de unidades ejecutoras de programas focalizados.
- 5 funcionarios municipales.
- 5 efectores gubernamentales (técnicos de planta)
- 5 efectores comunitarios (integrantes de ONGs de reconocida trayectoria en las áreas de referencia).

3.3. MÓDULO “CAPACITACIÓN”

El plan se completa con la realización de una serie de seis talleres para emprendedores comunitarios y un seminario (de dos meses de duración) para efectores municipales. La idea es divulgar entre los representantes más activos de la sociedad civil (con ascendiente entre los vecinos) el alcance (léase, beneficios) y las condicionalidades que hacen al empleo efectivo de la oferta de programas analizada. Y entrenar a los agentes locales en el manejo de tales operatorias.

Cabe destacar que los talleres:

- Estarán a cargo de un coordinador.
- Abordarán un temario definido en función de los diagnósticos realizados y las metas fijadas por las autoridades municipales.
- Como promedio, asistirán 15 emprendedores comunitarios.
- En la selección de los participantes se tomará en cuenta los distintos tipos de organizaciones no gubernamentales activas en la zona.
- Como promedio, cada taller tendrá una duración total de dos días.

¹⁶ En este caso, el número definitivo de entrevistas también puede sufrir modificaciones a medida que avanzan las tareas de diagnósticos, sin afectar las estimaciones presupuestarias.

IV. CRONOGRAMA

4.1. CRONOGRAMA GENERAL

En cuanto al ordenamiento temporal de las actividades reseñadas, se recomienda encuadrarlas en un plan de actividades de seis meses de duración, en los términos siguientes:

ACTIVIDAD	MES					
	1	2	3	4	5	6
MÓDULO OFERTA GLOBAL						
Relevamiento datos secundarios						
Entrevistas						
MÓDULO AGENDA LOCAL						
Relevamiento datos secundarios						
Entrevistas						
MÓDULO CAPACITACIÓN						
Talleres referentes sociedad civil						
Taller efectores municipales						

4.2. PRESENTACION DE INFORMES

Se presentarán los productos de las tareas contempladas en el plan de actividades en un informe parcial y un informe final, de contenidos y en las fechas que se mencionan a continuación.

INFORME	FECHA	CONTENIDOS
Primer Informe Parcial	A los 60 días	Resultado Objetivo A
Segundo Informe Parcial	A los 120 días	Resultado Objetivo B
Informe Final	A los 180 días	Totalidad de los resultados

V. EQUIPO TÉCNICO

El desarrollo del plan de trabajo requiere la contratación de un equipo profesional de nivel técnico y experimentado en el diseño y el gerenciamiento de políticas activas y en el asesoramiento de quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlo. Concretamente, el equipo de referencia deberá estar integrado de la siguiente manera:

N	FUNCIÓN – PERFIL	NIVEL	DEDICACIÓN	DURACIÓN
1	Director de Proyecto	Senior	Full - Time	6 meses
1	Gestión Pública	Senior	Full - Time	6 meses
1	Desarrollo y Participación Comunitario	Senior	Full - Time	6 meses
3	Asistente Investigación	Junior	Full - Time	6 meses
2	Talleristas	Idóneos	Part- time	3 meses

PROYECTO PT 3
EL RESCATE DE PROYECTOS CAÍDOS

I. FUNDAMENTOS¹⁷

1.1. EL PROBLEMA

En el país existe un alto número de proyectos participativos puestos en marcha con apoyo estatal (la mayoría de las veces en el marco de algún programa focalizado) que (ante la imposibilidad de alcanzar las metas previstas en sus operatorias originales) perdieron dinamismo y (con el tiempo) se cayeron. Pequeños emprendimientos abandonados, centros culturales poco utilizados, planes de capacitación laboral discontinuados, viviendas a medio construir, programas de formación política efímeros y obras de infraestructuras inconclusas, constituyen algunos de los casos más conocidos de este fenómeno.

El tema es importante y así merece ser destacado. Los niveles de eficiencia alcanzados por la inversión pública destinada a la implementación de esta clase de proyectos, mejoraría de manera significativa si se pone en marcha una metodología de trabajo que permita la recuperación de los mismos. Esto es así por varios motivos, entre los cuales caben destacar tres:

- Las iniciativas inconclusas constituyen símbolos hirientes de los fracasos experimentados en materia de gestión estatal que deterioran la credibilidad de quienes ejercen funciones de gobierno. En consecuencia, la remoción de estos símbolos constituye una herramienta eficaz para instalar un clima social y político diferente.
- El rescate de proyectos caídos supone recuperar gente especialmente apta (a menudo imprescindible) para la implementación de políticas de naturaleza promocional y metas sustentables. Estas personas definen un segmento poblacional motivado (y en muchos casos adecuadamente preparado) para sostener desde la sociedad civil la ejecución de proyectos participativos de contenido solidario.
- Aunque desactivadas, muchas de las iniciativas de referencia disponen de recursos ociosos (en términos de experiencia acumulada, capital social, equipamiento e infraestructura) que podrían reciclarse a los efectos de fortalecer la capacidad del país para dar respuesta a las demandas sociales y aprovechar las oportunidades brindadas por la coyuntura actual.

En síntesis, la existencia masiva de proyectos caídos (desactivados o desnaturalizados) no define un problema menor. Menos aún para las instituciones públicas (estatales y no estatales) responsables de generar iniciativas en áreas de gestión sensibles, como la lucha contra la exclusión social (y la pobreza), la reconversión de economías regionales y el ejercicio de los “nuevos derechos”. Entre otras razones, vale la pena reiterarlo, porque garantizaría una asignación más eficiente de los recursos disponibles.

1.2. LAS CAUSAS

Este fenómeno obedece a una multiplicidad de factores¹⁸, pero su origen inmediato hay que buscarlo en “la ausencia efectiva del estado”¹⁹ en las etapas posteriores al lanzamiento de los

¹⁷ Como antecedente de esta propuesta consultar: Suárez Molinié, Natalia (2005), “Una propuesta alternativa a los “start-ups: el rescate de proyectos caídos”, Buenos Aires: IAPP (informe ejecutivo), abril.

¹⁸ Véase: Suárez, W y Suárez R (2003), “Aportes para una Gestión Social Diferente. El caso argentino”, Santa Fe: Instituto de Desarrollo Regional – Siglo XXI (Serie “Cuadernos para el Debate”, Nº 1/03).

proyectos puestos en marcha con su apoyo”. Una gestión pública acorde a los dictados de la realidad actual exige la participación activa y sostenida del sector estatal. Sin su presencia, a la mayoría de los programas de ayuda e iniciativas promocionales les resulta difícil, por no decir imposible, contar con los recursos técnicos, financieros y administrativos requeridos para actuar con solvencia. Desde este punto de vista, el estado no puede refugiarse en los postulados clásicos de la “prescindencia”, incluso cuando uno de los objetivos declarados de las políticas activas sea (como ocurre cada vez con mayor intensidad) el empoderamiento de los referentes de la sociedad civil y los sectores productivos (en particular, de quienes deben actuar en contextos de vulnerabilidad o tienen vedado el acceso a los recursos ofertados por el mercado).

No importa si esta falta de seguimiento es atribuible al “excesivo ofertismo” con que se diseñaron y ejecutaron los programas de apoyo, la incapacidad de consolidarlos en el tiempo debido al agotamiento de los ciclos políticos que les diera origen u otras causas concurrentes. El resultado fue casi siempre el mismo: los proyectos participativos quedaron a la “deriva”, huérfanos de la asistencia y el asesoramiento requeridos para el cumplimiento de sus objetivos originales.

Ante la imposibilidad de superar sin ayuda solidaria (del estado o, vale la pena reiterarlo, de sectores societales dispuestos y en condiciones de articular acciones conjuntas con el sector público) los escollos emergentes de su labor, los grupos involucrados se desanimaron, se cometieron errores insalvables en la asignación de los recursos, los conflictos internos se multiplicaron y, después de transcurrido cierto tiempo, las iniciativas de referencia terminaron desnaturalizándose.

1.3. LA SOLUCIÓN

El rescate de proyectos caídos constituye entonces una meta altamente deseable. Al mismo tiempo, define una metodología de trabajo compleja, cuya implementación no puede materializarse en forma automática ni quedar supeditada al “voluntarismo” de los grupos interesados ²⁰. Esto es muy importante y debe ser señalado con claridad. No es posible plantear seriamente la recuperación de iniciativas inconclusas, si no se pone a disposición de los actores involucrados un sistema de asistencia efectiva, que les permita en los hechos superar los obstáculos (en particular, las externalidades negativas, las falencias organizativas y los factores actitudinales) que le impidieron llevar adelante con éxito sus planes de acción; también necesitan que se los ayude a enfrentar las “secuelas” de los fracasos experimentados.

En los próximos apartados de este documento de proyecto, se presentan los lineamientos generales (sección ii), los objetivos (sección iii) y los ejes troncales de un plan de actividades (sección iv) propuesto para colaborar con la Municipalidad de Campana, en la puesta en marcha de una estrategia de rescate de proyectos participativos caídos (de naturaleza social, cultural, política, institucional, comunitaria o productiva) de alcance local. En los términos señalados en la Sección VI, el desarrollo de esta asistencia técnica, de siete meses de duración, estará a cargo de un equipo consultor con experiencia en la materia.

¹⁹ Tanto de los cuadros regulares (técnicos y profesionales) del estado, como de efectores no gubernamentales designado por éste para “terciarizar” su gestión.

²⁰ Véase: Programa Nacional Políticas Educativas Alternativas (1995), “Emprendimientos Productivos y Creación de Empleo en Contextos Regionales”, Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación de la Nación (documento interno N° 7).

II. LINEAMIENTOS GENERALES

Una propuesta orientada al rescate de proyectos caídos requiere el empleo de criterios y pautas metodológicas versátiles, capaces de adaptarse a las características de los casos (las iniciativas) y los contextos (en esta oportunidad, la Municipalidad de Campana) de aplicación específicos. No obstante, algunas consideraciones globales en materia de definiciones sustantivas, oportunidad y estrategias institucionales, son básicas (y comunes) a la mayoría de los procesos de reciclaje de proyectos.

2.1. ORIENTACIONES SUBSTANTIVAS

Existe un conjunto de precisiones referidas a la selección de casos (definida en términos de “perfil de proyectos” y “tipos de caídas”) y las prestaciones (los contenidos) del rescate, que merecen señalarse. Tales especificaciones son necesarias para delimitar los alcances de la estrategia propuesta.

El Perfil de Proyectos

Ante la imposibilidad de atender a la totalidad de los proyectos caídos en forma simultánea, se requiere establecer un sistema de prioridades donde se defina (en términos prácticos) los “perfiles de proyecto” que ameritan algún tipo de tratamiento preferencial. Sobre este punto, la respuesta es clara: debe priorizarse el tratamiento de iniciativas colectivas ²¹ (preferible, pero no exclusivamente, urbanas y peri-urbanas) que, habiendo recibido apoyo estatal en el pasado, son de naturaleza promocional, tienen valores participativos y emplean (o han planteado el uso de) criterios explícitos de sustentabilidad.

Si bien no representan la única clase de iniciativas caídas y/o necesitadas de ayuda, su reciclaje tendría un alto impacto en términos de corto y largo plazos. Tal cual fuera mencionado oportunamente, su recuperación contribuirá a mejorar el clima social en forma rápida y contundente, porque se estaría trabajando con efectores sociales residentes en lugares sensibles y de alto riesgo. Y en el mediano y el largo plazos, deberían convertirse en “modelos de gestión” para otros grupos y personas con necesidades y expectativas similares.

Las Condiciones del Rescate

En segundo lugar (también reiterando un concepto anterior), los proyectos seleccionados no pueden ser recuperados en todos los casos apelando a una misma metodología de trabajo. Además de las disparidades de diseño, los proyectos difieren profundamente en lo referido a las causales y las consecuencias de los fracasos experimentados. En este sentido, corresponde diferenciar tres situaciones (o “tipos”) de proyectos participativos caídos:

- Los proyectos “viables” (los objetivos originales conservan su vigencia) con “valor actual neto positivo” (los beneficios de reciclar el proyecto son superiores a los costos) y sin “costo de oportunidad” (no existe un proyecto alternativo más rentable para emplear los activos disponibles);
- Las organizaciones de base “sin rumbo” (sin mayores posibilidades de recuperar los proyectos caídos en cuya gestación y gerenciamiento estuvieron involucrados) que están en condiciones objetivas de asumir nuevas responsabilidades colectivas (en

²¹ Esta condición no excluye a proyectos individuales planteados en un marco de cooperación solidaria (por ejemplo, redes de micro-emprendedores).

buena medida porque todavía muestran disposición para hacer algo en favor de su gente) y

- Los proyectos “irrecuperables” (sin activos reciclables ni en condiciones de asumir nuevas iniciativas en el campo social).

La conveniencia de recuperar los proyectos denominados “viables” es obvia y conveniente; no hay ninguna razón para abandonar propuestas de acción cuyos objetivos permanecen vigentes y disponen de recursos escasos valiosos, simplemente porque no han alcanzado sus metas originales en tiempo y forma. Algo parecido ocurre con las organizaciones sin rumbo, aunque en este caso su reactivación exija una reconversión mucho más profunda de objetivos, diseños operativos y modalidades de trabajo ²². Por último, en el caso de los proyectos “irrecuperables”, la “asistencia” brindada debería estar orientada a transparentar su situación facilitando su baja (o cierre de ciclo) formal.

Las Prestaciones del Rescate

Desde el punto de vista de los contenidos, la propuesta debe contribuir a la recuperación de proyectos caídos aportando (como mínimo) dos elementos críticos: la asistencia técnica (necesaria para superar problemas vinculados a la capacidad de gestión de los efectores involucrados) y la ayuda financiera (requerida para llevar adelante los planes de reactivación que se concierten).

El primero de los componentes constituye un aporte clave. Incluye la asistencia, el asesoramiento y la transferencia de tecnología necesarios para el adecuado rediseño de los proyectos y la reconstitución (si se prefiere, el fortalecimiento institucional) de los grupos involucrados. Sin esta apoyatura logística es imposible garantizar la no reiteración de los errores y las falencias ocurridos en el pasado (los mismos que impidieron a las iniciativas ahora asistidas consolidarse en el tiempo). Más importante aún, para que sirva, esta clase de asistencia técnica debe cumplir algunos requisitos básicos, entre los que corresponde destacar la necesidad de:

- Fortalecer la autonomía funcional de los beneficiarios, evitando la generación de dependencias crónicas en sus vínculos con los prestadores de la asistencia.
- Focalizar la atención de modo explícito en las necesidades reales (en materia de conocimiento) planteadas por el rescate de los proyectos.
- Garantizar la continuidad de los servicios prestados hasta el cumplimiento satisfactorio de los objetivos planteados en cada operatoria.

Cuando las condiciones operativas del rescate así lo exijan, la asistencia técnica deberá ser complementada con el aporte de otros insumos indispensables (por ejemplo, capital de trabajo) para el reinicio de las actividades discontinuadas o, en su defecto, la puesta en marcha de un plan de trabajo alternativo. Salvo excepciones, estas inversiones adicionales estarán orientadas a complementar y potenciar la capacidad ociosa disponible en los proyectos a ser reactivados.

²² En estos casos, corresponde trabajar con los grupos participantes para que, a partir de una evaluación correcta y sincera de las causales del fracaso experimentado, puedan pensar en otro proyecto (de objetivos de naturaleza similar al que fracasó, pero basado en una estrategia “viable” y ajustada a las circunstancias actuales).

La inversión para cumplir con este segundo tipo de aporte provendrá mayoritariamente de fuentes alternativas de financiamiento disponibles en el estado nacional (en la mayoría de los casos, provenientes de partidas asignadas a programas focalizados en la atención de situaciones específicas de vulnerabilidad social y/o económica). Entre tales posibilidades, corresponde tener en cuenta también un conjunto de líneas de créditos ofertadas por bancos públicos y entidades para bancarias (las cooperativas de crédito y otras).

2.2 PAUTAS METODOLÓGICAS

Existe un conjunto de pautas de índole metodológica que resulta aconsejable respetar. Entre tales pautas se destacan cuatro: la gestión por proyectos; los desafíos de la coyuntura y el largo plazo; la modalidad taller; y las prácticas articuladas, respectivamente.

La Gestión por Proyectos

Una estrategia orientada al rescate de proyectos caídos debe estar siempre referida a un universo específico, lo cual implica el cumplimiento de dos exigencias claves:

- Definir los planes globales y sus correspondientes operatorias en función de una demanda concreta (léase, casos claramente tipificados).
- Ajustar cada curso de acción a las particularidades del proyecto caído (o conjunto de proyectos caídos de similares características) cuyo rescate o reconversión se procura.

Este no es un tema menor. La imposición de un estilo de gestión por proyectos afecta profundamente el menú de las prestaciones ofertadas (las cuáles deberán adecuarse a los requerimientos puntuales de cada iniciativa) y la duración de los procesos de rescate. Hay casos que se resuelven rápidamente y otros no, incluso al interior de una misma comunidad)²³.

Los Desafíos de la Coyuntura y el Largo Plazo

La recuperación de proyectos exige, en segundo lugar, cierto equilibrio entre la necesidad de involucrarse en un proceso de reingeniería profunda de las iniciativas a reciclar (lo cual, debido a su complejidad, difícilmente pueda lograrse de un día para otro) y la urgencia (igualmente razonable) de garantizar resultados en plazos razonables (de modo de facilitar la viabilidad política de la propuesta).

Este equilibrio se logra mediante la implementación de iniciativas concretas de alto impacto. Una herramienta eficaz para estimular la participación de los grupos y las comunidades afectadas por el fracaso de sus emprendimientos, y la de los equipos regulares del estado (de cuyo aporte no se puede prescindir). Idónea, además, para devolverle cierta dosis de optimismo a una opinión pública descreída, como consecuencia de haber sido convocada de modo reiterado al lanzamiento de programas y propuestas de trabajo que luego no se concretaron o (peor aún) se discontinuaron.

La Modalidad Taller

La doble necesidad de (por un lado) ajustar la asistencia brindada a las particularidades de cada caso y (por el otro lado) estimular la participación de los grupos y efectores individuales

²³ Como se argumentará en la sección IV, esta modalidad de trabajo exige revalorizar el papel de los diagnósticos puntuales (obviamente, sin incurrir en las falencias que caracterizan de manera notoria la calidad y la utilidad de muchos de los estudios realizados en el pasado).

involucrados, imponen la modalidad de taller como la metodología de trabajo más adecuada para organizar la asistencia técnica (diagnósticos, capacitación, redefinición de objetivos y adecuación de operatorias).

Si bien tal enfoque implica una carga de trabajo importante para quienes tengan la responsabilidad de llevar a cabo esta propuesta, existe suficiente experiencia en el empleo de técnicas de taller a las que se puede recurrir para agilizar la implementación de planes y proyectos. Constituye además la manera más expeditiva de evitar incurrir en los excesos de ofertismo y externalidad que afectarían (y todavía afectan) un alto porcentaje de programas focalizados ejecutados y/o en curso en muchos ámbitos de la gestión pública²⁴.

Las Prácticas Articuladas

Finalmente, cabe destacar que el rescate de proyectos sociales exige la profundización y la ampliación de las relaciones intergubernamentales y los mecanismos de concertación. Ambas condiciones son absolutamente necesarias. La primera implica la coordinación de los aportes (requeridos por cada proyecto o conjunto de proyectos) de distintas jurisdicciones estatales (nacional, provincial y municipal). Por su parte, la concertación apunta a garantizar el establecimiento de vínculos permanentes y fructíferos entre las distintas expresiones orgánicas de la comunidad (tanto las involucradas en su condición de beneficiarios directos, como los prestadores de servicios) y el sector público.

No sólo es necesario coordinar esfuerzos con quienes tienen experiencia en el tema de referencia, para posibilitar una buena asistencia técnica (por ejemplo, en el empleo de la modalidad taller mencionada). También constituye una condición sine qua non para acceder a las fuentes alternativas de financiamiento existentes. Esto último debido a la dispersión de tales fuentes en una gama amplia y heterogénea de instituciones y operatorias de ayuda (son muchos los programas focalizados y las líneas crediticias a la que se hiciera referencia oportunamente).

²⁴ Suárez W y Suárez R (2003), “Aportes ...”, op.cit., Santa Fe: Instituto de Desarrollo Regional – Siglo XXI (Serie “Cuadernos para el Debate” N° 1/03).

III. OBJETIVOS Y RESULTADOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Colaborar con la Municipalidad de Campana en la puesta en marcha de una estrategia de rescate de proyectos participativos que (por razones funcionales, de gestión, institucionales o contextuales) no lograron cumplir con los objetivos previstos en sus operatorias originales, encontrándose en la actualidad (total o parcialmente) desactivados.

3.2. OBJETIVOS PARTICULARES

El objetivo general implica el cumplimiento de los objetivos particulares que se enumeran a continuación:

- A. Analizar la escala y las características de la caída de proyectos participativos en el Partido de Campana.
- B. Determinar las causas responsables y el impacto societal provocado por la problemática de referencia.
- C. Elaborar un modelo de gestión específico para el rescate de proyectos participativos caídos.
- D. Diseñar (a nivel de factibilidad) iniciativas experimentales que sirvan de ejemplos prácticos del modelo de gestión propuesto.

3.3. RESULTADOS

OBJETIVO PARTICULAR	RESULTADO	
	TÍTULO	TIPO
Objetivo Particular A	Un análisis de la tasa de fracaso experimentada por los proyectos participativos promovidos desde el estado.	Informe
	Una caracterización de los “tipos” de iniciativas colectivas más propensas a sufrir la discontinuidad de sus actividades ²⁵ .	Informe
	Una estimación del “valor de reciclaje” de los proyectos de referencia ²⁶ .	Informe
Objetivo Particular B	Las causas determinantes de los procesos de caída ²⁷ .	Informe
	El impacto societal de las caídas de referencia.	Informe
Objetivo Particular C	Un modelo de gestión para el rescate de proyectos caídos.	Documento base
	Un manual de procedimientos para agentes estatales.	Guías ²⁸
	Una base de datos ²⁹	Acción implementada
Objetivo Particular D	Seis propuestas definidas a nivel de factibilidad.	Documento base
Objetivo Particular E	10 dirigentes comunitarios y referentes de la sociedad civil capacitados.	Acción implementada
	Un equipo inter-disciplinario de agentes municipales capacitado.	Acción implementada

²⁵ Esta caracterización incluye, entre otros rasgos básicos, la localización geográfica, las entidades involucradas, las líneas de acción de las operatorias, el perfil de los beneficiarios y los orígenes de los fondos utilizados.

²⁶ Medido en términos de valor actual neto.

²⁷ Se pondrá énfasis en el análisis de las falencias atribuidas a los diseños básicos (adoptados por los proyectos caídos) y la capacidad de gestión (de los efectores involucrados); así como también de la “oportunidad” que justificó la puesta en marcha de las iniciativas de referencia.

²⁸ Está prevista la elaboración de dos guías, una con consignas para la identificación y la evaluación proyectos caídos y la otra para llevar adelante acciones de rescate.

²⁹ En esta etapa, la base de datos estará integrada por las matrices con información sistematizada de los estudios previstos en el módulo “diagnóstico”.

IV. PLAN DE ACTIVIDADES

En función de los lineamientos generales expuestos en la sección II, se elaboró el presente plan de actividades. A los efectos de facilitar un tratamiento ordenado de las tareas previstas, éstas han sido organizadas en cuatro módulos, según estén referidas a los estudios contemplados en los objetivos particulares A y B (módulo “diagnóstico”), la elaboración de un modelo de gestión (módulo “desarrollo”), el diseño de iniciativas experimentales (módulo “proyectos testigos”) y la capacitación de agentes municipales y referentes de la sociedad civil (módulo “capacitación”).

4.1. MÓDULO “DIAGNÓSTICO”

La recuperación de proyectos caídos requiere disponer de información específica (además de confiable y actualizada) sobre aspectos claves de la problemática abordada. Entre otras: las características constitutivas (objetivos, criterios de pertenencia, autonomía de arranque, mecanismos de articulación y escala) de las iniciativas necesitadas de reciclaje; los factores de funcionamiento que afectaron su normal desarrollo; los elementos contextuales que motivaran su puesta en marcha y/o incidieran (negativamente) sobre los resultados obtenidos; y las secuelas generadas por el incumplimiento de los objetivos y las metas fijadas en los planes originales ³⁰.

La importancia reconocida y las dificultades de acceso a información empírica de este tipo, hacen necesario iniciar el plan de actividades con un módulo de “diagnóstico” que contemple la realización de tres estudios denominados “universo de aplicación”, “los factores directo de caída” y “análisis del impacto contextual”, respectivamente.

Primer Estudio: El Universo de Aplicación

Este primer estudio es necesario para disponer de un cuadro de situación del problema planteado por la existencia de iniciativas caídas en el Partido de Morón, en términos de escala (el número de proyectos desactivados) y rasgos básicos ³¹. La identificación de los proyectos puestos en marcha con ayuda del estado, se realizará en base a los datos disponibles en registros nacionales y provinciales de beneficiarios de planes de ayuda (SISFAM, SINTyS y otros), registros de asociaciones de la sociedad civil (CENOC, INAES y otros) y documentación elaborada por las unidades ejecutoras de los principales programas de ayuda (nacionales, provinciales y locales) en curso y/o implementados en el pasado cercano.

La caracterización de los casos identificados se realizará mediante entrevistas en profundidad a integrantes de los programas mencionados y especialistas locales. Ante la imposibilidad de realizar esta segunda tarea en forma exhaustiva (la caracterización de la totalidad de los casos registrados llevaría demasiado), la atención de la investigación estará focalizada prioritariamente en operatorias que aborden cuestiones vinculadas a tres áreas claves de gestión local: el desarrollo comunitario integral, las estrategias social productivas y la ampliación de los derechos constitutivos de ciudadanía.

³⁰ Esto último incluye tanto los efectos directos (sobre los protagonistas y sus comunidades) como el impacto societal (sobre la población global).

³¹ La caracterización de los proyectos identificados incluye información veraz sobre la localización (barrio, comunidad de referencia), los tipos de entidades involucradas, las metas fijadas, la cantidad de beneficiarios (directos e indirectos), los orígenes de los fondos utilizados y las condicionalidades impuestas por la ayuda brindada.

La determinación específica de cuáles (y en qué grado) estos proyectos deben considerarse como experiencias “caídas”, se hará en base a una escala (o instrumento equivalente) que permita medir el éxito-fracaso experimentado por las iniciativas de referencia. Esta escala será construida en función de dos indicadores básicos: i. el nivel de cumplimiento de las metas originales, y ii. la sustentabilidad alcanzada (en términos actuales o potenciales) por cada proyecto.

Para la ubicación de los proyectos individuales en la escala se utilizará un cuestionario breve (de sencilla aplicación), el cuál será respondido por los efectores (grupos e individuos) responsables de llevar adelante tales iniciativas. Está prevista la realización de una visita (entrevista incluida) del equipo técnico a cargo de la tarea a las sedes de los proyectos considerados en el relevamiento (sean estas, según los casos, lugares de trabajo, domicilio legal de las instituciones involucradas o equivalente)³².

De este modo, según fuera enunciado, se dispondrá de un cuadro de situación de la tasa de fracaso experimentada por las propuestas participativas puestas en marcha con apoyo del sector público; que permitirá establecer cuáles son las variantes de gestión (promocionales, asistenciales), los formatos operativos, las áreas sustantivas (comunitarias, productivas) y los perfiles de efectores (grupos barriales, pre-cooperativos) más propensos (o expuestos) a sufrir la discontinuidad de sus planes y proyectos.

Segundo Estudio: los Factores Directos de Caída

Una vez determinada la tasa de fracaso y los niveles de vulnerabilidad según tipo de proyectos corresponde, en el marco de este módulo, identificar los orígenes y establecer los efectos (inmediatos) de tales caídas. En particular, resulta importante focalizar esta indagación en dos dimensiones críticas: el diseño de los proyectos y la composición interna de las organizaciones protagonistas.

Una evaluación del formato utilizado para definir la operatoria, los contenidos y la oportunidad de los proyectos (sujetos potenciales de reciclaje), permitirá descubrir falencias en el plano de los diseños (que pudieran afectar la normal implementación de las iniciativas mencionadas). Para cumplir con esta meta se utilizarán fuentes secundarias (documentos de proyecto, evaluaciones, datos agregados) y entrevistas a técnicos de las unidades ejecutoras de los programas de apoyo (aportantes de la ayuda inicial) y efectores comunitarios (integrantes de los grupos a cargo del gerenciamiento de los proyectos).

La evaluación de quienes se desempeñan como efectores primarios, permitirá precisar el estado o grado de desarrollo de tales actores colectivos en términos de capacidad de gestión, grado de compromiso con los objetivos de los proyectos (ahora caídos), niveles de cohesión interna, estilos de liderazgo e infraestructura disponible. La idea central es establecer las interdependencias existentes entre los elementos recién enumerados y el grado de no cumplimiento de las metas originalmente previstas en los proyectos analizados.

Para el desarrollo de esta tarea se requiere el empleo de la metodología de taller, en cuyo marco se prevé el empleo de distintas técnicas de análisis. Habrá un taller por proyecto caído o (cuando el número y variedad de los casos detectados así lo requiera) conjunto de proyectos caídos afines.

Tercer Estudio: Análisis del Impacto Contextual

³² En función del número de casos identificados se decidirá trabajar con la totalidad del universo de análisis o una muestra representativa.

El análisis contextual permitirá medir las expectativas generadas por la puesta en marcha de los proyectos en sus comunidades de pertenencia, el apoyo inicial logrado y las frustraciones y los conflictos generados por sus caídas. En el caso de proyectos urbanos (como los contemplados en esta propuesta) se tomará como unidad de análisis el barrio donde residen sus beneficiarios y/o está radicada la entidad responsable.

En esta clase de análisis se plantea típicamente el estudio de la opinión de los vecinos y los referentes comunitarios del lugar, acerca de aspectos tales como la imagen y el prestigio de los grupos a cargo de las iniciativas ponderadas, los motivos determinantes de los fracasos experimentados y otros temas que hacen al perfil actitudinal de los habitantes del lugar. Estas clases de evaluaciones requieren el empleo combinado de técnicas cuantitativas y cualitativas. Concretamente, en esta oportunidad, se prevé la realización de una encuesta complementada por un estudio cualitativo (una batería de grupos focales).

La Encuesta

Con esta medición se analizará el estado de la opinión pública acerca de la performance en materia de políticas activas del estado y sociedad civil locales, sus falencias más notorias y la validez del rescate de proyectos caídos como alternativa para mejorar la calidad de vida de quienes están expuestos a situaciones de vulnerabilidad (social, económica o cultural).

Los datos aportados por la encuesta permitirán, por un lado, analizar el “capital social” disponible (el apoyo efectivo que pueda esperarse de grupos y sectores poblacionales en condiciones de aportar) y la “viabilidad política” (en qué grado, el electorado está dispuesto a resignar o posponer el tratamiento de otros problemas) de una propuesta de las características señaladas en esta oportunidad. Y por el otro lado, indagar en profundidad sobre el impacto generado (expectativas y frustraciones) por la gestación y ulterior desactivación de proyectos participativos en sus comunidades de pertenencia.

La ficha técnica de la encuesta respetará las pautas siguientes:

- Universo de análisis: 600 casos seleccionados entre la población mayor de 16 años residente en la Municipalidad de Campana. 300 casos tomando al Partido de Morón en su conjunto ³³ y los 300 casos restantes entre los residentes de 3 barrios seleccionados
- Muestra: probabilística no proporcional por conglomerados de una etapa. Estratificada según cuotas de sexo y edad.
- Cuestionarios: rotativos según módulos temáticos, con preguntas estructuras y semi-estructuradas.
- Variables de corte: además del sexo y la edad, la caracterización de la población entrevistada será realizada en función de cuatro variables de corte adicionales: condición laboral, ocupación, ingreso familiar, escala patrimonial y nivel de instrucción formal.
- Forma de relevamiento: domiciliaria.

Los Grupos Focales.

Los grupos focales completarán el aporte de la encuesta aportando información necesaria para una interpretación más completa de sus resultados (una condición necesaria para traducir

³³ Esta muestra “global” aportará los datos para el análisis del capital social y la viabilidad política recién mencionados.

tales conclusiones en cursos de acción específicos). Está previsto llevar a cabo 20 estudios cualitativos (a razón de 5 mediciones por barrio incluido en el relevamiento cuantitativo, y los 5 restantes definidos con un criterio sectorial).

Si bien el perfil de participantes y temario abordado en estas mediciones deberá ajustarse a la información aportada por la encuesta, puede adelantarse que la ficha técnica de este estudio cualitativo deberá respetar las siguientes pautas metodológicas:

- Nº de participantes: entre 8 y 14 personas.
- Selección de participantes: según perfiles definidos en base a un sistema de estratificación compuesto ³⁴.
- Guía de pautas: estructurada por dimensiones y sub-dimensiones a tratar, al interior de las cuales se formulan una serie de preguntas con niveles de profundización crecientes.
- Dirección: a cargo de un lanzador de ideas, asistido por un observador no participante.
- Duración: tres horas dividido en dos reuniones de hora y media.
- Registro: desgrabación textual a la que se agregan los comentarios del observador no participante.

4.2. MÓDULO “DESARROLLO”

En función de los diagnósticos realizados el equipo consultor elaborará una metodología de trabajo ajustada a la coyuntura actual del Partido de Campana, para abordar el rescate de proyectos participativos caídos. En la propuesta se recomendarán criterios claros para estimar la utilidad societal de cada caso de reciclaje, así como también los contenidos y la duración de la asistencia requerida.

Se elaborará un documento base para facilitar la divulgación de los alcances y los beneficios del modelo de gestión desarrollado y su réplica en otros escenarios municipales. También se prepararán guías de procedimiento para facilitar la continuidad de las tareas iniciadas. Específicamente, se redactarán dos guías: una con pautas que ordenen las tareas de identificación y evaluación de casos a reciclar y la otra con instrucciones operativas que faciliten la implementación de los rescates propiamente dichos.

El módulo se completa con el diseño de una base de datos que facilite el acceso a la información aportada por los relevamientos llevados a cabo en el marco de este plan de actividades, así como también su actualización permanente. Para ello, en la medida de lo posible, se utilizarán los soportes disponibles en los centros de cómputos del gobierno municipal (u otras alternativas sugeridas por las autoridades competentes en la materia).

4.3. MÓDULO “PROYECTOS TESTIGOS”

En el marco de este módulo se contempla el diseño (a nivel de factibilidad) de seis proyectos que sirvan de ejemplos concretos de la importancia de poner en marcha una estrategia de trabajo de las características señaladas en esta presentación. Su inclusión es clave por dos

³⁴ Para la definición de estos perfiles se utilizarán dos criterios de estratificación: un criterio estructural (que asegure una representación adecuada de los principales segmentos poblacionales) y un criterio funcional (que tome en cuenta el modo de vinculación de los vecinos con los proyectos caídos en sus comunidades).

razones: por un lado, facilita el testeo de los procedimientos propuestos en el modelo desarrollado y la realización de los ajustes que hagan falta para acomodarlos al escenario donde serán utilizados; y por el otro lado, vale la pena reiterarlo, ayudarán a “legitimar” esta iniciativa ante la opinión pública, demostrando en “los hechos” las ventajas de trabajar en la recuperación de proyectos caídos.

Estas iniciativas modelos serán presentadas a las autoridades municipales para que (en caso de resultar de interés) gestionen ante las fuentes de financiamiento alternativas pertinentes (los programas nacionales y las líneas de crédito a las que se hiciera referencia oportunamente) la obtención de los recursos necesarios.

En la definición de los contenidos y las modalidades de cada uno de estos proyectos se prestará especial atención a los factores siguientes:

- El grado de representatividad en las áreas de gestión y ámbitos seleccionadas para poner en marcha la presente estrategia de rescate.
- Las posibilidades de réplica de la propuesta en contextos similares.
- El grado de innovación aportado por la metodología a utilizar en relación a las prácticas existentes.
- La viabilidad de implementación inmediata (lo cual incluye la existencia de fuentes de financiamiento accesibles).
- Las garantías de alto impacto en sus comunidades de pertenencia.
- Las perspectivas de sustentabilidad.

4.4. MÓDULO “CAPACITACIÓN”

La capacitación de los efectores del estado municipal y la sociedad civil involucrados en procesos de recuperación de proyectos, constituye otra condición básica para el cumplimiento de los objetivos fijados. No es posible consolidar una política pública de estas características, si el ejecutivo municipal no dispone de un equipo en condiciones de llevarla adelante en forma autónoma (sin el apoyo permanente de consultores externos); ni garantizar la remoción de las condiciones que obstaculizaron el normal desarrollo de las iniciativas caídas, si no se fortalece la capacidad de gestión de los efectores comunitarios involucrados ³⁵.

Por esta razón, en primer lugar, se trabajará en la formación de un equipo inter-disciplinario especializado en el rescate de proyectos caídos. Está prevista la organización de un taller de formación donde el personal afectado será capacitado en el manejo de las técnicas apropiadas, por los consultores “seniors” a cargo de la asistencia técnica bosquejada en este plan de actividades.

Desde el punto de vista de los contenidos, la capacitación brindada a estos agentes municipales priorizará el tratamiento de un conjunto de temas centrales para la puesta en marcha de iniciativas participativas y sustentables. En particular, en lo referente a:

- El diseño y la evaluación de proyectos colectivos,
- La elaboración de diagnósticos basados en metodologías de taller,
- La resolución de conflictos organizacionales,

³⁵ Suárez W y Suárez R (2003), “Aportes ...”, op.cit., Santa Fe: Instituto de Desarrollo Regional – Siglo XXI (Serie “Cuadernos para el Debate” N° 1/03).

- El empleo de técnicas modernas de gerenciamiento comunitario y social-productivo,
- La articulación y la negociación con otros actores sociales y económicos.

En segundo lugar, el módulo contempla la realización de un taller para referentes de la sociedad civil, estando prevista la capacitación de (como mínimo) 10 dirigentes y efectores comunitarios seleccionados entre los proyectos caídos detectados en el módulo diagnóstico. Los objetivos de este ejercicio son básicamente tres:

- Poner a disposición de los participantes los resultados de los diagnósticos realizados sobre proyectos caídos en sus comunidades
- Familiarizarlos, mediante el empleo de una metodología participativa, con técnicas de reactivación de proyectos
- Ponerlos en conocimiento de los distintos componentes de la oferta estatal y las organizaciones de la sociedad civil, a las que pueden recurrir para facilitar el reciclaje de proyectos en el futuro.

El taller funcionará en sesiones (en horario y día a determinar) de tres horas cada una y tendrá una duración total de dos meses. Estará organizado en módulos descentralizados, con el propósito de facilitar el acceso al mismo de las personas interesadas.

V. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Se requiere un período de trabajo de nueve meses de duración para la realización del plan de actividades reseñado en el apartado anterior, según el cronograma que se presenta a continuación.

ACTIVIDAD	MES						
	1	2	3	4	5	6	7
Identificación de proyectos	■	■					
Caracterización de proyectos		■	■				
Construcción escala “éxito – fracaso”			■				
Evaluación formato de proyectos				■	■		
Evaluación capacidad de efectores				■	■		
Encuesta segmentada				■	■		
Grupos focales					■	■	
Modelo standard						■	
Base de datos						■	
Guías						■	
Proyectos Testigos						■	■
Capacitación equipo inter-disciplinario						■	■
Talleres para efectores comunitarios						■	■

VI. CONSIDERACIONES OPERATIVAS

6.1. RESPONSABLE DE PROYECTO Y EQUIPO TÉCNICO

La ejecución de la propuesta estará a cargo de un equipo reducido de profesionales, organizado como unidad funcional ad hoc. Sus integrantes deberán demostrar idoneidad y experiencia en el diseño y evaluación de proyectos sociales; la resolución de conflictos en organizaciones primarias; el empleo de técnicas de capacitación participativas y autodiagnóstico; y el análisis de datos empíricos (cuantitativos y cualitativos).

La composición del equipo central será la siguiente:

Nº	FUNCIÓN	PERFIL	NIVEL	DEDICACIÓN	DURACIÓN
1	Director de proyecto	Cs Sociales	Senior	Full time	7 meses
1	Gestión pública	Políticas públicas	Senior	Full time	7 meses
1	Evaluación de proyectos	Economista	Senior	Part time	7 meses
1	Análisis estadístico	Cs Sociales	Semi senior	Full time	7 meses
2	Talleristas	Idóneos	Semi señor	Part time	4 meses
1	Auxiliar de investigación	Idóneos	Semi señor	Part time	7 meses

6.2. AUTORIDAD DE APLICACIÓN

El titular de la Secretaría de Obras Públicas actuará como la autoridad de aplicación del presente proyecto.

PROYECTO PT 4
REDES SOCIALES Y GROOMING

I. INTRODUCCIÓN

1.1 FUNDAMENTOS

La presente iniciativa testigo tiene como propósito fortalecer la capacidad de gestión del Ejecutivo Municipal elaborando herramientas y llevando adelante acciones orientadas a promover, en el ámbito del Partido de Campana, el abordaje de una problemática (“grooming”) que avanza de manera silenciosa y alarmante en nuestra sociedad, afectando a una población particularmente vulnerable como los chicos. Los pocos datos disponibles son contundentes: en la Argentina se registran entre 15 y 20 casos diarios de pornografía infantil. Sólo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hubo 3.168 denuncias en el año 2015 ³⁶.

“Grooming” consiste en acciones deliberadas por parte de un adulto de cara a establecer lazos de amistad con un niño o niña con el fin de obtener un beneficio sexual mediante cualquier medio tecnológico. Es un delito incorporado como artículo 131 de nuestro código penal por la ley 26.904 sancionada en el mes de diciembre del año 2013 ³⁷.

Se trata de una serie de conductas y acciones deliberadamente emprendidas por un adulto con el objetivo de ganarse la amistad de un menor de edad, creando una conexión emocional con el mismo, a los efectos de disminuir las inhibiciones del niño y poder abusar sexualmente de él. En algunos casos, se busca la introducción del menor al mundo de la prostitución infantil o la producción de material pornográfico, trata de niños y niñas, y corrupción. Por lo tanto, está muy relacionado con la pederastia, siendo en muchas ocasiones la antesala de un abuso sexual en persona.

El daño provocado al niño por “grooming” tiene una dimensión inherentemente moral. El acto tiene que ver con la vulnerabilidad en los niños y sus derechos individuales. “Grooming” es un proceso que comúnmente puede durar semanas, meses o incluso años, variando el tiempo según la víctima.

Suele pasar por las siguientes fases:

- El adulto procede a elaborar lazos emocionales (de amistad) con el menor a través de internet, pudiendo simular ser otro niño o niña.
- El adulto va obteniendo datos personales y de contacto del menor.
- Utilizando tácticas de seducción, provocación, el envío de imágenes de contenido pornográfico, consigue finalmente que el menor se desnude o realice actos de naturaleza sexual.
- Entonces se inicia el acoso, chantajeando a la víctima para obtener cada vez más material pornográfico o tener un encuentro físico con el menor para abusar sexualmente de él.

“Grooming” es tan destructor o más que el abuso personal en el aparato psíquico de la víctima, en tanto se trata de niños/as en los que este tipo de acciones provocan múltiples daños psicológicos de consecuencias traumáticas en la mayoría de los casos, ampliándose en su núcleo familiar, sin dejar de tener en cuenta que, como decíamos al principio, es la antesala y una fase precursora de los delitos ya mencionados.

³⁶ Datos aportados por el Centro Nacional para Niños Desaparecidos y Explotados (NCMEC). Una ONG con base en USA que persigue la distribución de contenidos con pornografía infantil en internet procedentes de una IP que se encuentra en el país.

³⁷ ONG Grooming Argentina.

El país y la provincia de Buenos Aires no han permanecido indiferentes a la problemática de referencia. Desde el estado, como fuera señalado en relación a la Ley 26.904, se legisló sobre el tema; y se llevaron adelante actividades de concientización y prevención³⁸. Estas últimas, la mayoría de las veces, en colaboración con expresiones orgánicas de la sociedad civil³⁹ o autoridades municipales⁴⁰. El Partido de Campana tampoco se ha mantenido al margen y cuenta en el ámbito de su Ejecutivo Municipal con el "Centro de Orientación Familiar en Adicciones"⁴¹.

Aunque sin dudas valiosas, las acciones realizadas hasta la fecha no alcanzan (ni siquiera remotamente) para ofrecer una respuesta integral y en la escala adecuada a los desafíos planteados por grooming en la sociedad moderna. Para ello, se requiere poner en marcha estrategias (léase, políticas públicas) mucho más ambiciosas (en términos substantivos y presupuestarios) de capacitación, sensibilización y contención en la materia, sostenidas en el tiempo.

1.2 PROPUESTA DE TRABAJO

Concretamente, un abordaje integral de este problema requiere trabajar en la elaboración de una estrategia de acción en base a tres ejes: la prevención, la concientización y la erradicación.

La prevención requiere el monitoreo diario de los diferentes niveles (plataformas tecnológicas y campos de acción) en los cuales un "groomer" (o vulgarmente llamado pedófilo, pederasta) puede desarrollarse y moverse. La concientización y la erradicación implican llevar a cada hogar el significado de la palabra en sus diferentes acepciones, como así también realizar

³⁸ A modo de ejemplo corresponde señalar la "Semana de la Convivencia", promovida por Secretaría de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires, llevada a cabo con el propósito de sensibilizar, concientizar y promover el uso responsable de internet y las redes sociales, celebrada a fines del mes de octubre de 2017. La propuesta central fue construir lineamientos de manera conjunta que aporten una mirada global sobre cyberbullying, grooming, sexting y cómo protegerse del peligro que estos representan durante la niñez y la adolescencia.

También la "Campaña sobre Convivencia Digital" en el Portal ABC de la Dirección General de Cultura y Educación, puesta en marcha para concientizar a chicos, jóvenes y familias sobre riesgos en el uso de las redes sociales relacionados al cyberbullying, grooming y sexting.

³⁹ Es así como el Senado bonaerense declaró de Interés Legislativo la Campaña Nacional "Prevení el Grooming" llevada a cabo por la Asociación Civil Mamá En Línea y la aplicación para teléfonos smartphone denominada "EMMA" que tiene por objetivo generar herramientas para prevenir el ciberacoso sexual infantil.

⁴⁰ En el marco de la propuesta "Semana de la Convivencia" señalada, la Secretaría de Derechos Humanos participó, a través de la Subsecretaría de Género y Diversidad Sexual, en la jornada desarrollada en el Teatro Paramount del municipio de Tres de Febrero, destinada a jóvenes, docentes y equipos de orientación escolar. Allí se presentaron, en dos funciones ante más de mil estudiantes, convocados por el Municipio, "los caballeros de la convivencia", grupo teatral que pone en foco, a partir de disparadores humorísticos y un lenguaje llano, las problemáticas de bullying y grooming. La capacitación para docentes y equipos de orientación docente tuvo lugar en paralelo. Se trabajó sobre tres ejes centrales: la convivencia digital, los vínculos saludables y la trata de personas.

⁴¹ Este Centro, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Humano de Campana, comenzó a desarrollar reuniones con referentes e instituciones barriales para coordinar acciones que permitan una mayor presencia en toda la ciudad y fortalecer la asistencia y orientación a pacientes y familiares. Según lo expresado por su conducción, "estas reuniones buscan descentralizar el trabajo que viene realizando el Centro de Orientación e incorporar a los referentes barriales que son quienes conocen cada zona y pueden ayudar a atender sus problemáticas y demandas, como también a profesionales de distintas áreas del Municipio" ... "La idea es armar grupos de asistencia. Hasta ahora el Centro venía trabajando en orientación y prevención, y a partir de hoy queremos dar un paso más en lo que se refiere a la asistencia tanto para pacientes como para familiares y allegados".

tareas de capacitación Y asesoramiento a los menores y a los adultos responsables de su protección y resguardo.

En esta oportunidad se plantea la realización de una serie de tareas de sensibilización necesarias, por un lado, para la creación de conciencia sobre los alcances del flagelo planteado por “grooming” en el Partido de Campana y, por el otro lado, disponer de información que permita elaborar una estrategia de abordaje integral, ajustada a las particularidades de este distrito, en el mediano y largo plazos.

La propuesta incluye, concretamente, la realización de talleres de sensibilización para niños/as y adolescentes, talleres de capacitación para adultos (padres y docentes), un diagnóstico base y una jornada de concientización. Los talleres y diagnóstico serán llevados a cabo en los barrios y las instituciones que oportunamente se seleccionen.

II. OBJETIVOS Y RESULTADOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Colaborar en el desarrollo de tareas de sensibilización necesarias para que la comunidad tome conciencia sobre (y se capacite para enfrentar) una problemática (“grooming”) que avanza de manera silenciosa y alarmante, afectando a una población particularmente vulnerable como los niños/as y adolescentes.

2.2 OBJETIVOS PARTICULARES

La satisfacción del objetivo general implica trabajar en cumplir los siguientes objetivos particulares:

2.2.1.Sensibilizar a niños/as y adolescentes sobre los riesgos a que están expuestos como consecuencia de “grooming”.

2.2.2.Capacitar a padres y docentes responsables del cuidado y protección de niños/as y adolescentes sobre los riesgos planteados por “grooming” y las modalidades más adecuadas para su neutralización.

2.2.3. Elaborar un diagnóstico base necesario para consolidar una estrategia de trabajo a nivel provincial

2.2.4.Extender la tarea de sensibilización a la comunidad en su conjunto.

2.2.5.Hacer una evaluación que sirva para la definición de una estrategia integral en relación a la problemática de referencia.

2.3 RESULTADOS

El cumplimiento del objetivo general y los objetivos particulares enunciados en los apartados anteriores se materializará en los logros o resultados siguientes:

2.3.1. 100 niños/as y adolescentes sensibilizados sobre los riesgos a los que los exponen las prácticas de “grooming” por parte de los adultos (resultado correspondiente al objetivo particular 2.2.1).

2.3.2. 100 padres y docentes capacitados en cómo actuar para brindar protección a los niños/as y adolescentes a su cargo en situaciones de “grooming” (resultado correspondiente al objetivo particular 2.2.2).

2.2.3. Un cuadro de situación de los alcances del problema en la Municipalidad de Campana (resultado correspondiente al objetivo particular 2.2.3).

2.3.4. Una actividad de alto impacto en materia de “grooming” (resultado correspondiente al objetivo particular 2.2.4).

2.3.5. Un informe de evaluación del trabajo realizado(resultado correspondiente al objetivo particular 2.2.5).

III. PLAN DE TRABAJOS

El período de duración de esta presente asistencia técnica ha sido fijado en tres meses. Es el tiempo requerido para llevar adelante los 15 talleres de sensibilización, los 15 talleres de capacitación, el diagnóstico base y la jornada inter-disciplinaria, incluidos en el plan de actividades que se presenta a continuación. Dicho período ha sido dividido en tres etapas: una preparatoria de 15 días, una segunda de 2 meses para el desarrollo de los talleres mencionados y el diagnóstico base y una etapa de cierre de 15 días para la realización de la jornada y las tareas de evaluación.

3.1. ETAPA PREPARATORIA

Las primeras dos semanas del Plan estarán dedicadas básicamente a la realización de 3 tareas de índole preparatoria. Estas son:

- La definición de la agenda de trabajo individual para los integrantes del equipo técnico a cargo del proyecto, especificando los eventos (fecha y lugar) asignados a cada consultor.
- Selección de las sedes de los talleres (mayoritariamente instituciones públicas) y jornada.
- Elaboración de la ficha técnica del diagnóstico base.

3.2. ETAPA DESARROLLO

Las actividades correspondientes a esta etapa, la más prolongada, han sido organizadas en tres líneas de acción, según entiendan de la realización de los talleres de sensibilización (para niños/as y adolescentes), de los talleres de capacitación (para padres y docentes) o del diagnóstico base.

3.2.1. TALLERES PARA NIÑOS/AS Y ADOLESCENTES

Está prevista la implementación de 15 talleres de sensibilización para niños/as y adolescentes, cada uno para 25 participantes (como promedio). Estarán dirigidos por mitades a niños/as de 8 a 12 años de edad (7 talleres) y adolescentes de 13 a 17 años de edad (8 talleres). Cada taller tendrá una duración total de 3 horas, a cargo de los profesionales asignados y en la sede seleccionada en la etapa preparatoria.

3.2.2. TALLERES PARA PADRES Y DOCENTES

Está prevista la implementación de una cantidad similar (15) de talleres de capacitación para padres y docentes, seleccionados mayoritariamente entre quienes tienen a su cargo el cuidado y la protección de los participantes de los talleres de sensibilización caracterizados en el apartado anterior. Por esta razón compartirán las mismas sedes y la convocatoria se realizará en simultáneo con la de los talleres de sensibilización recién mencionados.

Al igual que en el caso anterior, participarán en cada encuentro (como promedio) 25 personas; y también estarán dirigidos por mitades a padres – docentes de niños/as de 8 a 12 años de edad (7 talleres) y responsables del cuidado y protección de adolescentes de 13 a 17 años de edad (8 talleres).

Cada taller tendrá una duración total de 3 horas, a cargo de los profesionales asignados y en la sede seleccionada en la etapa preparatoria.

La localización geográfica y el cronograma de realización de los talleres de referencia, se adecuarán a las mismas pautas señaladas para los talleres de sensibilización.

3.2.3. DIAGNÓSTICO BASE

Esta medición cuantitativa (encuesta) permitirá evaluar el estado de la opinión pública en relación al peligro representado por grooming y otras cuestiones conexas (en particular el uso de internet y el papel de las redes sociales). El cuadro de situación definido en función de los datos aportados por este estudio, serán presentados en la Jornada de Concientización y utilizado como un insumo clave para el desarrollo de una estrategia de trabajo permanente de alcance provincial.

La ficha técnica de este estudio puede ser resumida de la siguiente manera:

Universo de análisis: Población mayor de 16 años.

Muestra:

- Tamaño: 500 casos seleccionados entre la población mayor de 16 años.
- Nivel de Confianza: 95 %
- Margen de error: +/- 3.5 %
- Procedimiento: estratificado multi-etápico, según cuotas de sexo y edad.

Cuestionario: se utilizará una pieza de relevamiento compuesto por secciones fijas y módulos rotativos (temáticos), con preguntas abiertas, estructuras y semi-estructuradas.

Variables de corte: además del sexo y la edad, la caracterización de la población entrevistada será realizada en función de cinco variables de corte adicionales: condición laboral, ocupación, ingreso familiar, escala patrimonial e nivel de instrucción formal.

Forma de relevamiento: domiciliaria.

Registro: Los datos serán volcados en matrices diseñadas a tales efectos, empleando el software SPSS.

3.3. ETAPA DE CIERRE

La asistencia técnica culmina con la realización de una jornada de concientización de contenidos inter-disciplinarios y la redacción de un informe con una evaluación de lo actuado.

3.3.1. JORNADA INTERDISCIPLINARIA

Este encuentro será llevado a cabo en lugar a designar por la autoridad de aplicación de este proyecto. El objetivo es concretar un evento de alto impacto, que facilite una mejor instalación pública de la metodología empleada en los talleres.

El programa de la Jornada, de 6 horas de duración, además de un acto inaugural a cargo de las autoridades municipales, contempla un panel para que el equipo consultor exponga sobre la experiencia realizada y los resultados del diagnóstico base, mesas de trabajo para que los participantes tengan la oportunidad de analizar e intercambiar experiencias sobre la problemática abordada y cerrará con dos conferencias magistrales a cargo de especialistas de reconocida trayectoria.

Serán invitados a participar funcionarios municipales cuyas jurisdicciones está vinculadas al tema “grooming”, legisladores, referentes de la sociedad civil, comunicadores sociales y la ciudadanía en general

3.3.2. INFORME DE EVALUACIÓN

La etapa de cierre incluye la elaboración de un informe donde, en base a una evaluación de la experiencia realizada, se proponen criterios y pautas para poner en marcha en el ámbito provincial una estrategia integral para enfrentar con éxito esta amenaza que atenta contra los derechos de niños/as y adolescentes.

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO

El tiempo requerido para el desarrollo del proyecto, tal cual fuera precisado en el capítulo introductorio, es de 3 meses. Es el período estimado para la realización de las tareas preparatorias, los talleres de sensibilización, los talleres de capacitación, el diagnóstico base, la jornada inter-disciplinaria y el informe de evaluación. Todo ello ajustado al cronograma siguiente.

ACTIVIDAD	QUINCENA					
	1	2	3	4	5	6
Tareas preparatorias						
Talleres de sensibilización						
Talleres de capacitación						
Diagnóstico base						
Jornada inter-disciplinaria						
Informe de evaluación						

V. EQUIPO TECNICO

El desarrollo del plan de trabajo requiere la contratación de un equipo profesional experimentado integrado por los perfiles que se describen a continuación:

N ⁴²	FUNCIÓN - PERFIL ⁴³	NIVEL	DEDICACIÓN	DURACIÓN
1	Director de proyecto	Senior	Full – Time	3 meses
1	Psicólogos	Senior	Full – Time	3 meses
1	Abogados	Senior	Full – Time	3 meses
2	Trabajadores sociales	Senior	Full - Time	3 meses
1	Especialista en redes	Senior	Full - Time	3 meses
1	Análisis estadístico	Senior	Full - Time	3 meses
2	Talleristas	Idóneo	Full - Time	3 meses
1	Asistente Administrativo	Junior	Full - Time	3 meses

El equipo técnico cuya contratación se solicita cumplirá las siguientes funciones:

- Preparación del material didáctico y comunicacional.
- Definición del temario de talleres y jornada.
- Organización de los talleres.
- Actividades de sensibilización y capacitación.

⁴² Cantidad de consultores solicitado por rubro.

⁴³ Áreas de especialización de los consultores solicitados.

- Supervisión tareas de campo.
- Análisis de datos.
- Organización de la jornada.
- Evaluación de la experiencia.
- Elaboración de informes.
- Actividades varias.

PROYECTO PT 5

"RSU, HÁBITOS DE CONSUMO Y EFECTORES NO CONVENCIONALES"

I. INTRODUCCIÓN GENERAL

1.1. LA CUESTIÓN AMBIENTAL

En nuestra época, la cuestión ambiental ocupa un lugar clave en el debate público y en la mayoría de las agendas de gobierno. Algunas décadas atrás, Naciones Unidas destacaba el valor estratégico del “desarrollo sostenible”, definiéndolo como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades” ⁴⁴. No menos importante resulta destacar que, en este contexto, al tratamiento de los Residuos Sólidos Urbanos (RSU) le corresponde una atención especial.

A pesar de los avances logrados en el plano de las políticas públicas y el progreso tecnológico, la experiencia comparada resulta igualmente contundente a la hora de señalar los obstáculos y los conflictos que deben superarse en la búsqueda de un modelo de desarrollo sustentable.

La Provincia de Buenos Aires no es ajena a esta realidad. Por ejemplo, en materia de RSU (el tema abordado en esta propuesta) enfrenta serias dificultades que tienden a agravarse con el incremento de los residuos generados en su territorio. Según datos del INDEC- fuente CEAMSE- en el año 2010 la generación de residuos en la Provincia alcanzó a las 5.913.013 toneladas. Como promedio, un habitante produce aproximadamente 850 gramos diarios de basura, con fuertes asimetrías según el partido, su densidad demográfica y situación de ingresos por grupos sociales.

El gobierno provincial no ha permanecido indiferente a este problema. En los últimos tiempos, entre otras iniciativas, sus autoridades han desarrollado legislación específica para el tratamiento de los RSU, así como también planes y acciones para una gestión integral de los mismos. Un compromiso compartido por una buena parte de los municipios que integran su territorio; tal es el caso del Partido de Campana, cuyo gobierno local (según fuera señalado en el análisis FODA) se muestra muy activo en la materia. Para ello, concretamente, ha definido un plan articulado en tres ejes troncales, denominados: RSU (disposición final), higiene (para lo que se creó una nueva dirección) y reciclado.

Aunque el grueso de las actividades registradas (al menos así surge de las entrevistas realizadas) tienen su radio de acción en las 2.200 cuerdas que conforma el casco céntrico (donde según algunas estimaciones residen 50.000 habitantes) el plan incluye acciones de particular interés para agenda de trabajo de DMs de las características pensadas para el caso de Campana. Entre tales acciones corresponde mencionar:

- Las posibilidades brindadas por el vivero.
- El laboratorio de agua.
- El trabajo que se lleva a cabo con 220 recuperadores urbanos.

No podría ser de otra manera. La cuestión ambiental, en general, y la gestión de Residuos Sólidos Urbanos (RSU), en particular, definen un campo de interés y acción que compromete las fuentes y los usos de los fondos públicos. Entre otras razones, porque será la propia Administración Pública la que deberá atender (ahora y en el futuro) la reparación de daños

⁴⁴ Naciones Unidas (1987), “Nuestro Futuro Común”, Informe.

ambientales y sociales, reduciendo las disponibilidades presupuestarias para atender otras necesidades básicas relativas al crecimiento. Un problema que se agrava si, además, las políticas públicas de intervención específicas no resuelven o no alcanzan a resolver la problemática a las que están referidas.

A pesar de los esfuerzos realizados, hasta hoy subsiste una gama amplia y heterogénea de fuertes condicionamientos endógenos, que han impedido (al menos dificultado) el éxito de tales intervenciones. Los problemas más notorios y representativos de los obstáculos recién mencionados, están relacionados con las dimensiones – problemáticas que se enumeran a continuación:

Cuerpo Normativo

Existen solapamientos y vacíos normativos. Es necesario incluir nuevas propuestas legislativas, tales como concesión de etiquetas ecológicas para los productos que causan menos daños ecológicos en todo su ciclo de vida, incentivos legales para la adhesión a sistemas de gestión y auditorías ambientales; responsabilidad social empresarial, etc.

Valores Actitudinales

La población expresa pautas y hábitos de consumo poco sustentables, generados en gran medida por las importantes asimetrías existentes en materia de distribución del ingreso y la falta de educación sobre los impactos que generan éstas conductas.

Estructura Productiva

Se emplean métodos que externalizan los costos ambientales, buscando economías de corto plazo. Aquí también se nota la ausencia de conocimiento sobre las oportunidades de la economía, los mercados y los negocios para la sustentabilidad.

Modelos de Gestión

Hay numerosos casos, en los distintos ámbitos de gestión colectiva, donde se observa la ausencia de códigos de conducta que rijan a las prácticas administrativas en relación a la prevención, la minimización y la eliminación de sus propios residuos y deshechos.

Datos Estadísticos

Existe una notoria insuficiencia en lo que respecta a la fácil disponibilidad informativa en esta materia. Esta falencia inhibe (al menos, complejiza) los procesos de toma de decisiones en relación al tratamiento de RSU.

Asistencia y Asesoramiento

La oferta de asistencia técnica desde el sector público no alcanza para garantizar la promoción de inversiones productivas que contemplen el cuidado ambiental, en una escala acorde al problema que se pretende superar.

Conflictividad Social

Finalmente, debe destacarse las limitaciones impuestas por la conflictiva social que afecta a muchas de las estrategias de trabajo requeridas para la disposición final y el tratamiento de los residuos urbanos.

1.2. EL MARCO LÓGICO

Las falencias y las dificultades comentadas son el producto de una gama amplia y variada de factores, entre las que se destacan por su importancia los costos y los intereses afectados por la incorporación de nuevas tecnologías. Pero no son los únicos elementos. También corresponde tomar en cuenta las limitaciones impuestas por la insuficiente integración en el proceso de toma de decisiones de una gama amplia y heterogénea de grupos y efectores (desde grupos vulnerables hasta la comunidad científica y los factores de la producción, asociaciones sindicales y de trabajadores, cámaras de comercio e industria).

Dado que lo ambiental nos involucra a todos, la búsqueda de soluciones ambientalmente sostenibles en el tiempo (sobre todo, en situaciones como la de la Provincia de Buenos Aires), debe plantearse desde “lo público”, requiriendo como condición necesaria la participación de la ciudadanía en la cogestión de los residuos sólidos urbanos. Al menos cuando el propósito de la propuesta ponga el acento en la disminución y la reversión de la tendencia actual de generar cada vez mas residuos.

Al mismo tiempo, las medidas a desarrollar deben fundamentarse, como criterio básico, en las economías derivadas de las cuatro R: reciclar, reutilizar, reducir y reemplazar. La razón es conocida: la voluntad de gestionar los residuos en forma ecológica genera puestos de trabajo y posibilidades de negocio. Por ejemplo, el sector de reciclado, arroja un alto nivel de crecimiento y proporciona más recursos a la industria manufacturera. Con el tiempo los residuos están pasando a considerarse una valiosa fuente de recursos para el desarrollo del sector de protección ambiental – que será sin duda, uno de los sectores económicos con posibilidades de crecer rápidamente - y la generación de empleo.

Al principio de la responsabilidad compartida le corresponde un role importante en este tipo de estrategias. Su aplicación exige una participación más amplia y activa de todos los agentes económicos (incluidos el poder público, las empresas públicas y privadas en todas sus formas) y, sobre todo, el público en general (los ciudadanos y los consumidores).

En síntesis, los problemas ambientales no residen en su manifestación, sino en los agentes que actúan como su causa; incluyendo, además de las entidades productivas, a los consumidores, cuyas pautas de comportamiento determinan de alguna forma la actuación de los agentes productores. Bajo este criterio, la aceptabilidad social de las decisiones y acciones a implementar (definida en términos de soluciones acordadas y toleradas por todos los agentes / actores), hace al marco de condicionalidad necesaria para alcanzar la viabilidad de una política pública que se plantee como objetivo equilibrar los beneficios de corto plazo de personas, empresas y administraciones y los beneficios de largo plazo de la sociedad bonaerense en general.

1.3. LA PROPUESTA

La presente asistencia técnica tiene como objetivo realizar un conjunto de diagnósticos básicos que son necesarios para la elaboración de una estrategia RSU participativa, sustentable y ajustada a la realidad del Partido de Campana. Para ello, se propone trabajar en la realización de:

Un análisis de opinión que incluya la valoración ambiental, los hábitos cotidianos y la disposición a la participación de los consumidores finales (los ciudadanos individualmente considerados).

Un diagnóstico de gestión ambiental focalizado en el aporte actual y/o potencial (definido en términos de capacidad de gestión) de efectores "no tradicionales".

El plan de actividades definido para el desarrollo de estas dos líneas de acción ha sido organizado (tal cual se explicita en el apartado correspondiente) en dos módulos temáticos denominados "hábitos de consumo" y "gestores no convencionales", respectivamente.

En el primero de los módulos (denominado, vale la pena reiterarlo, "hábitos de consumo"), se aborda el estado de la opinión pública en materia ambiental (en su doble role de consumidor y agente vinculado a la intermediación en la gestión RSU). En particular, el grado de conocimiento y preocupación de la gente por problemas vinculados a la cuestión de referencia, los usos y costumbres de los distintos segmentos poblacionales (estratificados en términos socio - económicos y geográficos) en relación a la disposición de recursos sólidos, y los valores actitudinales sostenidos por los entrevistados que favorecerían / dificultarían los cambios de roles exigidos por una política pública que los tenga como protagonistas ⁴⁵.

El módulo restante (denominado "gestión medio ambiental") incluye una caracterización del "perfil actitudinal de efectores no tradicionales". En términos específicos, se abordará el análisis de la potencialidad (representatividad, capacidad de gestión, posibilidad de integración a procesos enmarcados en políticas públicas del área medio ambiental) de efectores de generación espontánea (cooperativas de trabajo, organizaciones de la sociedad civil, recuperadores urbanos). Y el plan de actividades se completa con el diseño a nivel de "idea proyecto" de "un modelo de gestión participativo" a nivel local, ajustado al escenario definido en base a los resultados de las líneas de acción precedentes.

A continuación se definen los objetivos y los resultados previstos, el plan de actividades, el perfil del equipo consultor responsable de llevarlo a cabo, el cronograma de tareas y la asistencia financiera requerida. El titular de la Subsecretaría de Medio Ambiente, dependiente de la Secretaría Obras Públicas actuará como contraparte municipal.

⁴⁵ Esta dimensión del trabajo es clave debido a la notable carencia de información sistematizada, confiable y actualizada sobre este punto (en particular, a nivel local) sobre una dimensión (como vive la población la cuestión ambiental) de crítica importancia para el diseño de cualquier política activa (como lo es una estrategia RSU participativa).

II. OBJETIVOS Y RESULTADOS

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. Objetivo General

- Colaborar con la Municipalidad de Campana en el diseño de una estrategia de abordaje integral y participativo de la cuestión ambiental, vinculada al tratamiento de los RSU, en su ámbito de actuación territorial.

2.1.2. Objetivos Particulares

El objetivo general implica el cumplimiento de los objetivos particulares que se enumeran a continuación:

- A. Analizar el estado de la opinión pública en relación a la importancia reconocida a la cuestión ambiental en general, sus hábitos de consumo y perfil actitudinal.
- B. Evaluar la capacidad de gestión de efectores de generación espontánea (“no tradicionales”) como protagonistas (actuales o potenciales) de estrategias ambientales participativas.
- C. Elaborar, a nivel de idea - proyecto, un modelo de gestión participativa ajustada a la realidad del Partido de Campana.

2.2. RESULTADOS

Resultados del Objetivo Particular A

- La cuestión ambiental en la escala de prioridades de la población (informe).
- Los hábitos de los vecinos como efectores de origen (consumidores) de RSU (informe).
- El perfil actitudinal de los vecinos como efectores primarios (ciudadanos responsables) de una gestión participativa RSU (informe).

Resultado del Objetivo Particular B

- Una evaluación de la capacidad de gestión en materia RSU, actual y potencial, de los distintos tipos de efectores de generación espontánea existentes. Informe

Resultado del Objetivo Particular C

- Un modelo de gestión participativo para el tratamiento de RSU, ajustado a la realidad del Partido de Campana, definido a nivel de idea - proyecto. Informe

III. PLAN DE TAREAS

Las actividades previstas para dar cumplimiento al presente proyecto han sido organizadas en una etapa preparatoria y tres módulos substantivos. Estos últimos a razón de uno por cada objetivo particular.

3.1. TAREAS PREPARATORIAS

Esta etapa inicial de la obra incluye distintas tareas de índole preparatoria, entre las que corresponde destacar las siguientes:

Equipo de Trabajo.

- Asignación de funciones a los integrantes del equipo consultor.
- Ajuste del cronograma de actividades.
- Selección de las personas encargadas de las tareas de campo (coordinadores, encuestadores, data entry, desgrabación de entrevistas, etc.)

Material de Consulta

- Identificación de fuentes documentales.
- Revisión bibliográfica.
- Entrevistas de posicionamiento.

Relevamientos Primarios

- Pautas básicas para el diseño de la ficha técnica del relevamiento cuantitativo.
- Pautas básicas para el diseño de la ficha técnica del relevamiento cualitativo.

3.2. MÓDULO: LA OPINIÓN PÚBLICA

Las tareas de diagnóstico incluyen un análisis multi-variado del estado de la opinión pública imprescindible para el cumplimiento del primer objetivo particular. está programada la realización de un estudio cuantitativo (encuesta) y un relevamiento cualitativo (una batería de grupos focales). El foco de estas mediciones estará puesto en los ejes temáticos que se mencionan a continuación:

- El grado de instalación pública y la importancia reconocida a la cuestión ambiental por la población ⁴⁶.
- Los hábitos de consumo y disposición de residuos de la población.
- La disposición de la población a incorporar nuevos hábitos de consumo y disposición de residuos que faciliten la consolidación de un hábitat ambientalmente sano (limpio).
- El interés de los vecinos a involucrarse en cursos de acción colectivos (tareas comunitarias) con objetivos ambientales (vinculados al tratamiento de RSU).
- Los estímulos y las condiciones bajo las cuales la población estaría dispuesta a modificar sus usos hábitos en la materia de referencia.

⁴⁶ Tanto en términos absolutos (en tanto problema con una identidad propia) como relativos (en comparación a otras problemáticas societales también asociados al bienestar de la comunidad).

El análisis de estos ejes será planteado en términos globales y segmentados. Esto significa la búsqueda de tendencias y generalizaciones que sirvan para caracterizar las preferencias de la población en su conjunto; y, al mismo tiempo, la identificación de disparidades de criterio existentes entre los sectores que la componen. En este análisis segmentado se tomarán en consideración diferencias geográficas (entre las localidades del Partido de Campana), estructurales (definidas en función de variables de estratificación socio-económicas) y actitudinales (la valoración de lo colectivo).

Encuesta

Debido a la necesidad de elaborar proyecciones globales (aplicables a la población en su conjunto) y tendencias segmentadas (aplicables a los tres criterios recién enunciados), se trabajará con una muestra amplia. Y se empleará un cuestionario de estructura modular, con el propósito de incluir un número importante y variado de preguntas sin resentir la calidad del trabajo de campo (la confiabilidad de los datos obtenidos).

La ficha técnica del trabajo (la estructura) se ajustará a las pautas siguientes:

- Universo de análisis: 500 personas mayores de 16 años residentes en las localidades pertenecientes al Partido de Campana.
- Muestra: probabilística no proporcional por conglomerados de dos etapas. Estratificada según cuotas de sexo y edad.
- Nivel de confianza: 95 %
- Margen de error: +/- 3.0 %
- Cuestionarios: rotativos según módulos temáticos, con preguntas estructuras y semi-estructuradas.
- Variables de corte: sexo y edad, y cuatro variables de corte adicionales: condición laboral, ocupación, ingreso familiar, escala patrimonial y nivel de instrucción formal.
- Forma de relevamiento: domiciliaria.

Grupos Focales

El estudio cualitativo ha sido incluido a los efectos de profundizar los resultados obtenidos a partir de la investigación cuantitativa, aportando información necesaria para hacer una interpretación más completa de las tendencias globales y segmentadas observadas en la misma. En consecuencia, el temario (las consignas específicas) de estos relevamientos será definido tomando en consideración los resultados recién mencionados.

En total, está previsto llevar a cabo 15 grupos focales. Cada grupo focal será organizado en función de la siguiente ficha técnica:

- Universo de análisis: cada grupo focal estará integrado por entre 10 - 15 participantes.
- Muestra: Las personas serán seleccionadas en función de parámetros definidos a partir de los resultados obtenidos en la encuesta.
- Dirección: El desarrollo de cada grupo estará a cargo de un disparador de ideas, asistido por un observador no participante.
- Duración: Cada grupo tendrá una duración total de tres horas, dividido en dos sesiones (cada uno de hora y media), en horario a determinar.

- Análisis: Los encuentros serán grabados y el material así recolectado será sometido a un análisis de contenido.

3.3. MÓDULO: CAPACIDAD DE GESTION

El plan de tareas incluye, en segundo lugar, una evaluación de la capacidad de gestión de los efectores de generación espontánea. Un actor de crítica importancia para el diseño y la implementación de una estrategia ambiental de naturaleza participativa, ajustada a las particularidades de cada lugar. En este análisis se incluirá la situación de efectores actuales (grupos involucrados en tareas vinculadas a la recolección y/o tratamiento de RSU) y efectores eventuales (grupos que por sus objetivos, composición interna o inserción societal, podrían ser convocados a protagonizar actividades similares). Se trabajará sobre un número a determinar de casos individuales que puedan considerarse representativos del conjunto (la totalidad de los efectores, actuales y eventuales, existentes en el territorio).

Para la selección de estos casos específicos se emplearán los registros generados por el estado para la creación y el control de instituciones no gubernamentales (cooperativas, mutuales, asociaciones civiles) y/o la identificación de beneficiarios (destinatarios) de las políticas activas en curso (por ejemplo, los programas de inclusión social o desarrollo local)

La evaluación de la capacidad de gestión de los casos así seleccionados (se estima trabajar con un conjunto de aproximadamente 10 grupos) se realizará a través de entrevistas en profundidad a personas involucradas en la gestación - funcionamiento de los efectores seleccionados (a razón de dos entrevistas por caso) y talleres de evaluación con los integrantes de tales grupos (a razón de uno por caso).

Los talleres de evaluación serán organizados en función de una mecánica similar a la propuesta para los grupos focales.

3.4. MÓDULO: MODELO DE GESTIÓN

Finalmente, en base a los resultados de los módulos anteriores, se elaborará, a nivel de "idea - proyecto", un modelo de gestión. Una propuesta de acción viable (a la luz de los recursos disponibles) cuya definición deberá incluir (como mínimo) definiciones claras y explícitas en relación a:

- La estructura y las competencias de la unidad de gestión.
- La autoridad de aplicación.
- Un plan de actividades inicial (líneas de acción, objetivos y metas).
- Perfil (especialización) y condición laboral de los recursos humanos requeridos.
- Presupuestos mínimos y fuentes de financiamiento.

IV. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades reseñadas en el apartado anterior requieren para su concreción de un período de trabajo de siete meses de duración. Todo ello, según las pautas fijadas en el cronograma presentado a continuación. Fecha de inicio: a determinar.

ACTIVIDADES	MES						
	1	2	3	4	5	6	7
ETAPA PREPARATORIA							
Tareas preparatorias							
MÓDULO OPINIÓN PÚBLICA							
Encuesta							
Grupos Focales							
MÓDULO CAPACIDAD DE GESTIÓN							
Entrevistas en profundidad							
Talleres							
MÓDULO MODELO DE GESTIÓN							
Elaboración modelo							

V. MODALIDAD DE EJECUCION

5.1. DIRECCIÓN DE PROYECTO

La dirección del proyecto tendrá la responsabilidad del desarrollo del plan de actividades. La persona seleccionada deberá demostrar experiencia como consultor y/o asesor en el área de políticas públicas en el área medio ambiental y desarrollo local.

5.2. EQUIPO TÉCNICO

Bajo la dirección de la especialista recién mencionada, las tareas previstas en el Plan de Actividades serán llevadas a cabo por un equipo de consultores cuya composición (en términos de perfil, nivel académico, dedicación y duración) puede caracterizarse en los siguientes términos:

Nº	FUNCIÓN – ESPECIALIZACIÓN	NIVEL	DEDICACIÓN	DURACIÓN
1	Director de Proyecto	Senior	Full Time	7 meses
1	Análisis ambiental	Senior	Part Time	7 meses
1	Desarrollo local - políticas públicas	Senior	Part Time	7 meses
1	Promoción comunitaria	Senior	Part time	7 meses
1	Análisis Estadístico	Senior - Semi senior	Full Time	4 meses
2	Talleristas	Idóneos	Full time	3 meses
1	Asistente de investigación	Junior	Full time	7 meses

La dirección de proyecto deberá seleccionar el equipo encargado de las tareas de campo (encuestas y grupos focales). En caso de ser necesario, el Director de proyecto podrá solicitarle a la contraparte municipal la asistencia de profesionales y personal de apoyo de la planta municipal.

5.3. CONTRAPARTE MUNICIPAL

Tal cual fuera mencionado oportunamente, el titular de la Subsecretaría de Medio Ambiente cumplirá la función de contraparte municipal.

PROYECTO TESTIGO N 6

QUASI MARKETS Y ALTERNATIVAS SOCIAL PRODUCTIVAS

I. INTRODUCCIÓN

El plan de actividades propuesto en este documento se plantea como objetivo el fortalecimiento de la capacidad instalada en la Dirección de Producción (Secretaría de Obras Públicas) de la Municipalidad de Campana, para llevar adelante estrategias social productivas, facilitadoras de la integración y el desarrollo de ciudadanía de quienes conforman los segmentos poblacionales afectados por la pobreza y/o en riesgo de exclusión. Para su diseño, se tomó debida cuenta de la experiencia aportada por iniciativas de economía social llevadas adelante en el país y la región en el pasado (más o menos) reciente ⁴⁷.

Específicamente, se apunta a colaborar con las autoridades municipales en la puesta en marcha efectiva (en los hechos) de una metodología de trabajo ajustada a la realidad local, sistematizando datos existentes (pero inaccesibles para la mayoría de los usuarios), realizando un conjunto reducido de diagnósticos puntuales (necesarios para cubrir baches en la información disponible), diseñando a “nivel de idea proyecto” un conjunto de “iniciativas específicas” y realizando actividades de sensibilización entre referentes de la sociedad civil.

Los estudios incluidos aportarán información sobre dimensiones claves para el diseño y la eventual implementación de estrategias productivas en la escala local - regional. Planos sobre los cuales (debe destacarse) se sabe poco (casi nada), como las fortalezas y las debilidades de la oferta generada desde el estado y la sociedad, el capital social disponible en la comunidad y la capacidad de gestión de actores sociales, cuyo concurso es necesario para una correcta implementación de estrategias de las características recomendadas en esta oportunidad. Vale la pena reiterarlo, se trata de obtener información sobre tópicos sensibles y, en la actualidad, crónicamente indocumentados.

En un plano más propositivo, la propuesta de trabajo incluye el diseño y la eventual puesta en práctica de un conjunto de iniciativas concretas que ofrezcan ejemplos prácticos de cómo debe implementarse en el ámbito del Partido de Campana una estrategia social-productiva. Se trata de proyectos modelos, sencillos de replicar (en el ámbito local) y poco onerosos para el erario municipal, dado que en todos los casos se identifica una fuente alternativa de financiamiento (la mayoría de las veces relacionada con algunos de los programas nacionales vinculados con esta problemática).

En las secciones substantivas del presente documento se describen el marco lógico (léase, los supuestos teóricos y antecedentes), los objetivos y los resultados, el plan de actividades, el cronograma, el equipo de trabajo y el presupuesto necesario para llevar adelante esta propuesta de trabajo de seis meses de duración. El desarrollo de la misma estará a cargo de un equipo consultor con experiencia en la materia, supervisada por la titular de la Dirección de Producción. Y a los efectos de cubrir las erogaciones contempladas en el presupuesto (apartado VI), se sugiere solicitar la asistencia financiera del Instituto Nacional de Asociativismo y la Economía Social (INAES) en los términos explicitados oportunamente.

⁴⁷ Consultar: Pérez de Mendiguren JC y otros (2008), “¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social y solidaria? Concepto y naciones afines, Bilbao (España): XI Jornadas de Economía Crítica (ponencia).

Revista de Extensión Universitaria (2015), “Economía Social y Solidaria”, Santa Fe: UNL (Nº 5).

Haugh H y Kitson M (2007), “The third way and the third sector: New labour’s economic policy and the social economy”, Cambridge: Cambridge Journal of Economics (Nº 31: 973 – 994).

Dinerstein, Ana (2010), “Autonomy in Latin America: Between resistance and integration”, Oxford University Press: Community Development Journal (Nº 45: 356 – 366)

II. MARCO LÓGICO

La coyuntura actual constituye un gran desafío para los dirigentes con responsabilidades de gobierno. A quienes conducen el estado se les hace muy difícil responder en tiempo y forma a las demandas generadas desde la sociedad, en particular cuando la satisfacción de las mismas requiere el concurso de las denominadas “políticas activas”. El tema no ha pasado desapercibido para los decisores públicos, como lo demuestra la cantidad y la variedad de planes y programas puestos en marcha desde el estado durante más de tres décadas de vida democrática. Sin embargo, las falencias están a la vista. Y más importante aún, todo indica que para su superación se necesita contar con estrategias novedosas y, a la vez, sólidamente fundamentadas.

Esto último no es un tema menor. Muchos de los problemas (en sus formas, alcances y contenidos) no resueltos en el país son inéditos. En consecuencia, exigen la aplicación de fórmulas y estilos de gestión cualitativamente diferentes a los utilizados en el pasado. En este punto hay que ser muy claros. No se puede insistir en el empleo de metodologías de trabajo pensadas para otras épocas o circunstancias diferentes, incluso aquellas que probaron ser exitosas al momento de su aplicación original. La demanda por soluciones distintas afecta a todas las áreas de gestión gubernamental, pero se expresa con particular virulencia en relación a políticas activas, de naturaleza participativa, como la economía social. La experiencia acumulada en materia social-productiva en nuestro país es muy valiosa tanto en relación a su potencial e importancia, como a los obstáculos que deben superarse para lograr metas acordes al problema que se intenta resolver.

El área “social productiva” define un sector de valor estratégico para el desarrollo del país. La ausencia de una estrategia en esta materia debilita la capacidad de la oferta social para atender situaciones de conflicto y/o satisfacer las expectativas de amplios sectores vulnerables⁴⁸. La razón es conocida. La lucha contra la pobreza exige el empleo de metodologías promocionales. La ayuda asistencial, unilateral y directa es legítima y necesaria, pero tiene límites claros, sobre todo porque no puede contener las aspiraciones legítimas de quienes (por convicción, historia o tradición cultural) pretenden ser agentes activos en la búsqueda de soluciones a las dificultades que los agobia. Y en determinadas ocasiones, ni siquiera garantiza una asignación eficiente de los recursos disponibles.

En consecuencia, la economía social (en su condición de marco para cualquier estrategia de trabajo social productiva) representa una alternativa válida para darle contenido y viabilidad a las propuestas de alcance promocional, brindándole a la población de menores recursos posibilidades ciertas de cubrir sus necesidades básicas a través del esfuerzo propio (a menudo, pero no siempre, participando en el gerenciamiento de pequeñas unidades de producción). En algunas circunstancias el aporte de este paradigma tiene un valor estratégico. Por ejemplo, cuando se trata de generar nuevas oportunidades para pequeñas unidades productivas en riesgo (debido a su baja rentabilidad y la ausencia de alternativas de reconversión inmediata) o asegurar la sustentabilidad de proyectos comunitarios (necesitados de recursos propios, que les permitan funcionar sin depender de ayudas externas que nadie les garantiza).

La experiencia también demuestra, una vez más, que no es sencillo consolidar en la Argentina una oferta social productiva acorde a las necesidades y las expectativas de los sectores vulnerables y/o en riesgo de exclusión. Tampoco es una meta de imposible cumplimiento. En nuestra opinión, para ello, se necesita la puesta en marcha de una estrategia donde se

⁴⁸ Véase: Suárez W. y Suárez R. (2003), “Aportes para una gestión social diferente”, Cuadernos para el Debate N° 1/03, Santa Fe: I.De.Re. Siglo XXI.

respeten tres principios básicos, denominados (a falta de una terminología más precisa) “los mercados de la economía social”, “la discriminación positiva” y “las prácticas articuladas”⁴⁹.

Primera condicionalidad: los mercados de la economía social.

Resulta clave, en primer lugar, identificar las ramas de la actividad económica más propicias para generar proyectos de inversión y desarrollo que faciliten el tránsito de los emprendedores sociales, de su actual situación de vulnerabilidad (económica y laboral) en la que se encuentran (o corren riesgos de encontrarse) a una de plena inclusión en la estructura productiva formal.

Los “tipos” de mercados que deben ser tomados en cuenta por una estrategia social productiva cuando define la producción de bienes y la prestación de servicios de los proyectos que promueve, son básicamente tres: el estado, el consumo de subsistencia y los nichos productivos de la economía formal.

Los dos primeros son importantes para el desarrollo de capacidades básicas necesarias para fortalecer el protagonismo de las “empresas sociales”⁵⁰, sirven incluso para generar oportunidades a favor de los sectores afectados por la exclusión y la desocupación⁵¹, pero por sí solos no alcanzan para asegurarle a la economía social un volumen acorde a los problemas económicos, distributivos y laborales que se plantea superar. Ni remotamente.

Para esto último, también se necesita que los programas social-productivos incursionen en nichos de la economía formal que sean “rentables”, tengan buenas perspectivas de crecimiento y expansión futura y, más importante aún, representen áreas de gestión donde los emprendedores y las pequeñas empresas puedan hacer valer sus ventajas comparadas (porque sean “mano de obra intensiva”, demanden bienes – servicios artesanales o no requieran del aporte de alta tecnología), como el turismo, la producción de alimentos gourmet o la reconversión del comercio minorista.

Segunda condicionalidad: la discriminación positiva.

El acceso de los beneficiarios directos de un programa social-productivo a los mercados de referencia, no puede darse de manera automática. Son personas que necesitan, además de marcos regulatorios donde se contemplen sus necesidades y expectativas, ser “discriminadas positivamente”. Dicho en otras palabras, ser acreedores de una ayuda que los empodere en sus nuevas funciones (o viejas funciones reconvertidas) de agentes económicos.

La ayuda mencionada, para que sirva debe cumplir tres requisitos o características básicas asociadas a sus contenidos (“la integralidad” y “el ajuste a demanda”) y duración (“los ciclos de proyecto”).

“La integralidad”.

⁴⁹ Para mayores detalles sobre los fundamentos de la estrategia propuesta en esta oportunidad, consultar: Suárez W y Bouilly F (2016), “Democratizando la economía: el rol de los quasi-markets”, CABA: IAPP (documento de trabajo).

⁵⁰ Por ejemplo, el aprendizaje de nuevos oficios, la familiarización con formas actualizadas de gerenciamiento de empresas, la incorporación de criterios comerciales modernos y otros).

⁵¹ Un régimen de contrataciones del sector público que promueva la participación de pequeños emprendedores puede generar empleo genuino (en la medida que esté acotado a compras de bienes y prestaciones de servicios genuinamente requeridos por la función estatal); y utilizar la capacidad de consumo de los segmentos de la población de bajos recursos para promover en su seno la formación de estructuras productivas y comerciales gerenciadas con autonomía, también puede servir para mejorar los niveles de inclusión y equidad existentes.

En la mayoría (por no decir, la totalidad) de los casos, esta ayuda debe ser multifacética e integral. No alcanza con el aporte financiero, ciertamente necesario (tenga este el formato de subsidio o crédito blando ⁵²), para alcanzar las metas previstas. Al mismo tiempo y (más importante aún) en forma coordinada, hay que trabajar con los grupos de beneficiarios en la remoción de otros factores de índole cultural, técnica, aptitudinal e incluso político, que les imposibilita asumir en forma eficaz su papel de emprendedores.

Este punto es clave. No sirve de nada otorgarle un subsidio a un pequeño comerciante, agricultor o artesano para que compre una herramienta o pague una deuda si, al mismo tiempo no se lo asiste en la adquisición de conocimientos y la adopción de cambios en los estilos de trabajo necesarios para evitarles incurrir en los mismos errores (falta de previsión incluida) que afectaron su “rentabilidad” en el pasado.

“El ajuste a demanda”.

No menos importante resulta señalar, las operatorias social-productivas deben ser definidas en función de las especificidades de la población beneficiaria (no alcanza sólo con tomar en cuenta las metas substantivas definidas en los proyectos puestos en marcha). El tema adquiere una relevancia notable en nuestro medio, debido a la excesiva “externalidad” con que fueron formateadas muchas de las propuestas de promoción social puestas en marcha en los últimos años. Al adoptar (en forma “acrítica”) criterios de trabajo testeados en otros escenarios, se generaron dificultades substantivas y funcionales que impidieron el normal desarrollo de los planes elaborados.

El cumplimiento de esta meta exige tomar como punto de partida (y de manera explícita), la experiencia, las expectativas y las condiciones particulares de cada persona o grupo participante. Esta metodología de trabajo que (a falta de un nombre más adecuado) podría denominarse “programa contra proyectos” ⁵³, obliga a los efectores involucrados en su implementación a un trabajo artesanal y personalizado muy demandante de dedicación, versatilidad y paciencia ⁵⁴.

“Los ciclos de proyecto”

El estado debe garantizarle a los proyectos social-productivo una asistencia, a cargo de agentes propios o terceros ⁵⁵ que cubra el “período de gestación y consolidación” de tales iniciativas; esto es, tiene que estar definida en términos de sustentabilidad, no de calendario. Como contrapartida, en la colaboración prestada debe establecerse con la misma claridad las condiciones de “alta” (la conclusión de la asistencia brindada, por lo menos, en los términos

⁵² La asistencia técnica debería organizarse en función de tres principios básicos e interrelacionados: i. la lógica del “crédito social”; ii. el empleo de fuentes de financiamiento existentes; y iii. la imposición de condicionalidades variables. Véase: Suárez, W. (2001), “Bases para un programa social productivo. Lineamientos Generales”, Documento de Trabajo, Buenos Aires: IAPP.

⁵³ Véase: Suárez, W. (2001), “Bases para ...”, op. cit., Buenos Aires: IAPP.

⁵⁴ Esto reflota la necesidad de replantear las relaciones inter-gubernamentales; en particular, las de las provincias menos pobladas y los gobiernos locales. A ambos les cabe un rol especial en este sentido. El protagonismo de las autoridades provinciales y municipales (fundamentalmente por su cercanía a los potenciales beneficiarios) resulta determinante cuando se trata de establecer una vinculación fluida entre efectores estatales y grupos de beneficiarios.

⁵⁵ El servicio de asistencia puede estar en manos del propio estado o de alguna institución del sector privado comprometida con los valores subyacente en la ayuda brindada y en condiciones de sostener la tarea (organizaciones no gubernamentales, universidades y otras).

acordados para la etapa inicial), el mejor modo de alcanzarla y el compromiso de los beneficiarios de esforzarse (dentro de sus posibilidades) para que esto ocurra.

Tercera condicionalidad: las prácticas articuladas.

Las múltiples ramas de la actividad económica, las numerosas formas alternativas de organización empleadas por los referentes de la sociedad civil y la naturaleza artesanal de los proyectos que promueve, obligan a las estrategias de naturaleza social-productiva, recurrir al empleo de una gama igualmente amplia y heterogénea variada de efectores, desde ONGs barriales hasta entidades financieras y redes solidarias de vasto alcance.

En consecuencia, el éxito de esta clase de iniciativas también depende de la capacidad de quienes tienen la responsabilidad de llevarlo a la práctica, de convocar a esta pluralidad de actores, articulando los aportes que estos últimos estén en condiciones de hacer de una manera inteligente, en operatorias donde se garantice una asignación eficiente de los recursos disponibles (según las habilidades y las experiencias de cada uno).

Es clave reducir los riesgos siempre latentes de construir lazos sin compromiso con las metas de los proyectos (ofertismo), de improvisación y/o duplicación de tareas. No tiene sentido recurrir a los servicios de ONGs que se piensan a sí mismas como consultoras encubiertas, poner en marcha cursos de acción sin haberse asegurado el concurso de los efectores necesarios, ni forzar la reconversión de otros cuando existen mejores opciones. Como sucede, por ejemplo, cuando se les exige a entidades sin fines de lucro asumir la responsabilidad de administrar una línea de crédito (un fondo rotario o equivalente) en lugares donde operan cooperativas de crédito dispuestas a asumir dicha responsabilidad.

III. OBJETIVOS Y RESULTADOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Colaborar en la implementación de una estrategia social productiva, en beneficio de grupos vulnerables y/o en riesgo de exclusión social, en el ámbito de la Dirección de Producción dependiente de la Secretaría de Obras Públicas (Municipalidad de Campana).

3.2. OBJETIVOS PARTICULARES

La satisfacción del objetivo general requiere el cumplimiento de los siguientes objetivos particulares:

- A. Elaborar un cuadro de situación de la oferta existente en materia social productiva.
- B. Evaluar el “capital social” y la “capacidad de gestión” disponibles en la sociedad civil para la puesta en marcha de proyectos social productivos.
- C. Diseñar (a nivel de idea proyecto) iniciativas puntuales de alto impacto, que puedan ser utilizados como modelos de la metodología propuesta.
- D. Realizar tareas de divulgación (entre referentes de la sociedad civil) de los alcances de las iniciativas de referencia.

3.3. RESULTADOS

Se enumeran a continuación los resultados previstos en el marco de cada uno de los objetivos particulares.

Resultados Objetivo Particular A

- A.1. Un cuadro de situación de la "oferta social productiva" (informe).
- A.2. Una evaluación de la aplicabilidad de la oferta de referencia en el Partido de Campana (informe).

Resultados Objetivo Particular B

- B.1. Un análisis del capital social disponible en barrios - localidades con altos porcentajes de población en situación de vulnerabilidad (informe).
- B.2. Una evaluación de la capacidad de gestión de OSCs para involucrarse en el desarrollo de iniciativas social productivas (informe).

Resultados del Objetivo Particular C

- C.1. Diseño, a nivel de factibilidad, de iniciativas modelos social productivas (informes).
- C.2. Guías de procedimiento para la identificación, el diseño, el monitoreo y la evaluación de resultados (acción implementada).

Resultado del Objetivo Particular D:

- D.1. Una serie de talleres de sensibilización y debate para OSCs y potenciales emprendedores sociales (acción implementada).

IV. PLAN DE ACTIVIDADES

Las actividades definidas para la concreción de las metas enunciadas han sido organizadas en tres módulos denominados “diagnóstico”, “iniciativas modelos” y “difusión”, respectivamente. El primero incluye los estudios contemplados en el marco de los objetivos particulares A y B; y los restantes están focalizados (respectivamente) en los objetivos particulares C y D. Como se verá, la presentación de las actividades al interior de cada módulo ha sido ordenada en función de los resultados previstos.

4.1. MÓDULO "DIAGNÓSTICO"

Según fuera señalado oportunamente, la inclusión de este módulo es clave para alcanzar los objetivos fijados en el trabajo, dado que resulta imposible consolidar una estrategia social productiva en la escala requerida por la realidad social y laboral de la Municipalidad de Campana, si antes no se superan algunas deficiencias crónicas en materia de información y diagnósticos. Para ello, se trabajará en el relevamiento de datos actualizados, confiables y ajustados a la realidad local, en tres planos críticos: las fuentes alternativas de recursos a las que se puede recurrir para llevar adelante proyectos de estas características (“la oferta social productiva”) ⁵⁶; la disposición de la población (los potenciales beneficiarios) a involucrarse en el desarrollo de iniciativas social productiva (“el capital social”); y la capacidad de gestión instalada en las expresiones orgánicas de la sociedad civil para coprotagonizar con el estado una política pública en esta materia (“la capacidad de gestión de OSCs”).

Se utilizarán fuentes de datos secundarias y se llevará a cabo una investigación cuantitativa (una encuesta) y una batería de mediciones cualitativas (básicamente, entrevistas en profundidad y grupos focales).

4.1.1. La Oferta Social Productiva

La identificación y la caracterización (en términos de bienes y servicios, perfil de beneficiarios y condiciones de acceso, entre otros rasgos constitutivos) de los programas focalizados (en su mayoría a cargo del gobierno nacional ⁵⁷) que integran la oferta social productiva existente, será realizada a través del empleo de fuentes secundarias y un conjunto de entrevistas en profundidad.

Las Fuentes Secundarias.

Esta línea incluye el relevamiento y el análisis de documentación sobre la operatoria y grado de desarrollo alcanzado por los programas estatales e iniciativas comunitarias, que contemplen entre sus objetivos (de modo explícito) brindar apoyo financiero y/o técnico a proyectos de índole social productiva (tengan o no el formato de asistencia a micro-emprendedores).

Entre las fuentes a utilizar en el marco de esta tarea se destacan las páginas webs oficiales de organismos gubernamentales y no gubernamentales, los archivos de medios de comunicación, las publicaciones especializadas, la documentación elaborada por las unidades ejecutoras mencionadas y bases de datos varias.

⁵⁶ Fuentes externas (adicionales) a las partidas presupuestarias regulares disponibles en el ámbito del estado municipal.

⁵⁷ También incluye programas provinciales (sobre todo, en su condición de contrapartes de sus equivalentes nacionales), iniciativas privadas y aportes de organismos internacionales y multilaterales.

Las Entrevistas en Profundidad

Se contempla la realización de una serie de (aproximadamente) 20 entrevistas en profundidad a expertos, comunicadores, y efectores estatales y comunitarios; en principio, distribuidos de la manera siguiente ⁵⁸:

- 8 entrevistas a funcionarios nacionales (en particular, de los ministerios de Desarrollo Social, Educación y Deportes, Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Salud, Ambiente y Desarrollo Sustentable, Agroindustria, Turismo e Interior, Obras Públicas y Vivienda).
- 4 entrevistas a funcionarios provinciales (además de la cartera de Desarrollo Social) de ministerios con competencias similares a las de las jurisdicciones nacionales enumeradas en el punto anterior ⁵⁹.
- 4 entrevistas a especialistas en gestión pública y cooperación internacional.
- 4 entrevistas a comunicadores locales y referentes de la sociedad civil (prestadores de servicios vinculados a programas de naturaleza social productiva).

4.1.2. El Capital Social

Establecida la oferta existente en materia social productiva, se procederá a determinar las posibilidades reales de aplicación de las oportunidades brindadas por la misma en el Partido de Campana. Esto último requiere disponer de información básica sobre el “capital social” disponible en la población (los potenciales beneficiarios de tales cursos de acción) y la “capacidad de gestión” de las OSCs para acompañar y potenciar (desde el territorio) las estrategias que se implementen desde el sector público.

Ambos diagnósticos, vale la pena reiterarlo, tienen un valor estratégico para la propuesta presentada en esta oportunidad. Y la razón es conocida: una política pública participativa (como lo es cualquier plan de acción social productivo) no es viable sin el acompañamiento efectivo de la población y, en particular, de los sectores más organizados (cooperativas, mutuales y otras formas asociativas).

El análisis denominado “capital social” permitirá identificar los sectores o grupos poblacionales mejor preparados y más motivados (por sus perfiles actitudinales y relaciones primarias de confianza) para protagonizar iniciativas social productivas. El estudio será realizado a través de una medición cuantitativa (encuesta) entre vecinos de barrios y localidades con altos índices de exclusión y marginalidad. Y en base a la información aportada, se definirán los “lugares” (barrios, instituciones, direcciones de locales) más adecuados para establecer las “sedes” de las iniciativas social productivas que se diseñen.

La ficha técnica de la encuesta de referencia puede ser resumida de la siguiente manera:

- Universo de análisis: 600 casos divididos en dos sub-muestras. Una de 300 casos seleccionados con un criterio geo-referenciado, entre la población mayor de 16 años residente en barrios con altos índices de vulnerabilidad; y la otra de 300 casos

⁵⁸ El número definitivo de entrevistas y su distribución entre los distintos perfiles de personas a entrevistar, será definido a medida que se desarrolla el plan de actividades. Tendrán una duración promedio de dos horas y (en la medida de lo posible) serán grabadas. Para cada “tipo” de entrevista se confeccionará una guía con consignas.

⁵⁹ El Ministerio de Planeamiento e Industria y las Secretarías de Agricultura y Recursos Naturales, Tierra y Habitat, Turismo y otras.

seleccionados con un criterio funcional (entre los beneficiarios de los principales planes de ayuda).

- Muestra: probabilística no proporcional por conglomerados de una etapa.
- Cuestionario: serán utilizados cuestionarios rotativos según módulos temáticos, con preguntas estructuras y semiestructuradas.
- Variables de corte: la caracterización de la población entrevistada será realizada en función de siete variables de corte: sexo, edad, condición laboral, ocupación, ingreso familiar, escala patrimonial y nivel de instrucción formal ⁶⁰.
- Forma de relevamiento: domiciliaria.

4.1.3. El análisis de la capacidad de gestión

Las tareas de diagnóstico incluyen un estudio de la capacidad de gestión de las organizaciones de la sociedad civil para involucrarse (en su carácter de actores de acción colectiva) en la implementación de proyectos sociales productivos. La identificación del universo de análisis (el conjunto de OSCs existentes en el Partido) se realizará a través de entrevistas en profundidad (de similares características a las programadas en el estudio de oferta) y la documentación que estas aporten; y la evaluación de la capacidad de gestión propiamente dicha se hará mediante una batería de grupos focales llevada a cabo en un conjunto “representativo” de escenarios.

Las entrevistas en profundidad

Se prevé la realización (como mínimo) de 20 entrevistas. No es posible trabajar con un número menor debido a la variedad de entidades no gubernamentales a considerar. En la selección de los entrevistados debe contemplarse la variedad de alternativas utilizadas por las organizaciones formales para constituirse como personas jurídicas (cooperativas, mutuales, asociaciones civiles sin fines de lucro, fundaciones y otras) y la existencia de grupos de hecho; los distintos mecanismos empleados por tales entidades para articular acciones con el estado (hay estructuras que tienen una larga tradición como efectores de programas estatales y otras que se resisten a involucrarse en prácticas vinculadas a la gestión pública); y la composición y las finalidades de los actores de referencia (en el territorio coexisten organizaciones de base y entidades prestadores de servicios solidarios), entre otros factores de estratificación.

Los grupos focales

En base al cuadro de situación así construido, se seleccionará una muestra representativa de las estructuras de acción colectiva que integran la sociedad civil local, a los efectos de evaluar (en el marco de un estudio cualitativo) la capacidad de gestión de las mismas. Por necesidad, vale la pena reiterarlo, esta muestra deberá incluir organizaciones formales e informales, casos de efectores con y sin experiencia en el desarrollo de programas estatales, grupos de base y prestadores de servicios solidarios.

El plan contempla la realización de 20 grupos focales distribuidos en principio (léase, ajustable a los datos y la documentación aportados por los entrevistados) de la siguiente manera:

- 4 grupos focales para integrantes de OSCs con experiencia en programas estatales.

⁶⁰ Las escalas “ingreso familiar” y “patrimonial” serán construidas en función de la distribución de frecuencia observada en la encuesta; y las variables restantes en base a los datos del Censo de Población y Vivienda (2010).

- 4 grupos focales para integrantes de OSCs sin experiencia en programas estatales.
- 4 grupos focales para integrantes de OSCs prestadoras de servicios solidarios.
- 4 grupos focales para integrantes de grupos involucrados en proyectos comunitarios.
- 4 grupos focales para integrantes de grupos involucrados en proyectos productivos.

En términos de ficha técnica, los grupos focales componentes de este estudio cualitativo deberán respetar las siguientes pautas metodológicas:

- Nº de participantes: entre 8 y 14 personas.
- Selección de participantes: según perfiles definidos en base a su pertenencia de las expresiones orgánicas recién mencionadas.
- Guía de pautas: estructurada por dimensiones y sub-dimensiones a tratar, al interior de las cuales se formulan una serie de preguntas con niveles de profundización crecientes.
- Dirección: a cargo de un lanzador de ideas
- Asistencia técnica: a cargo de un observador no participante.
- Duración: tres horas dividido en dos reuniones de hora y media.
- Registro: desgrabación textual a la que se agregan los comentarios del observador no participante.

6.2. MODULO "INICIATIVAS MODELOS"

Este módulo contempla el diseño (a nivel de idea proyecto de un mínimo de xx iniciativas modelos que sirvan de ejemplos visibles, además de concretos, de los alcances de la estrategia de trabajo propuesta. En la definición de los contenidos y las modalidades de cada uno de estos proyectos se prestará especial atención a los factores siguientes:

- El grado de representatividad en el mercado y el área de gestión correspondiente.
- El apoyo y entusiasmo que pueda generar entre efectores de base y comunitarios.
- Las posibilidades de réplica en contextos similares.
- El grado de innovación aportado por la metodología a utilizar en relación a las prácticas existentes.
- La viabilidad de implementación inmediata (en particular, la disponibilidad de fondos).
- La garantía de alto impacto en su comunidad de pertenencia.
- Las perspectivas de crecimiento sustentable y diversificación (adaptabilidad).

Como complemento, está prevista la elaboración de tres guías:

- Una guía para el diseño de proyectos social productivos
- Una guía para la evaluación y el monitoreo de proyectos social productivos.

- Una guía actualizada sobre fuentes alternativas de financiamiento ⁶¹.

6.3. MÓDULO "TAREAS DE DIVULGACIÓN"

El plan se completa con la puesta en marcha de una serie de talleres de sensibilización para emprendedores comunitarios. De este modo, se pretende divulgar entre los representantes más activos de la sociedad civil (con ascendiente entre los vecinos), el alcance (léase, beneficios) de proyectos de naturaleza social productiva, particularmente como herramienta de inclusión y lucha contra la pobreza. En esta etapa se realizará un taller en cada uno de los barrios incluidos en el módulo diagnóstico.

En términos generales, los talleres responderán a un conjunto de características operativas, entre las que corresponde destacar:

- Estarán a cargo de un coordinador.
- El temario será definido en función de los diagnósticos realizados y las metas fijadas por las autoridades municipales.
- Como promedio, a cada taller asistirán 15 emprendedores comunitarios.
- En la selección de los participantes se tomará en cuenta los distintos tipos de organizaciones no gubernamentales activas en la zona de cada taller.
- Como promedio, cada taller tendrá una duración total de dos días.

⁶¹ Esta actualización toma como punto de referencia la guía elaborada en un trabajo de consultoría anterior. Véase: Suárez, W. y equipo (2001), "Bases técnicas y", op. cit., Buenos Aires: CFI.

V. EQUIPO TÉCNICO

El cumplimiento de los objetivos y plan de trabajo mencionados en este documento requiere la contratación de un equipo profesional de nivel técnico y experimentado en el diseño programas sociales y en el asesoramiento de quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlo. Concretamente, el equipo de referencia deberá estar integrado de la siguiente manera:

N	FUNCIÓN – PERFIL ⁶²	NIVEL	DEDICACIÓN	DURACIÓN
1	Director de Proyecto	Senior	Full - Time	9 meses
1	Gestión Pública	Senior	Full - Time	9 meses
1	Relaciones Intergubernamentales	Senior	Full - Time	9 meses
1	Desarrollo Comunitario	Senior	Full - Time	9 meses
1	Diseño y evaluación de proyectos	Senior	Full - Time	9 meses
1	Estadígrafo	Senior	Full - Time	6 meses
1	Técnicas cualitativas	Senior	Full - Time	6 meses
4	Talleristas	Idóneo	Full - Time	6 meses
2	Asistentes Investigación	Junior	Full - Time	6 meses
2	Asistentes Administrativo	Junior	Full - Time	9 meses

Además de la dirección general del proyecto (responsabilidad del director), el equipo técnico caracterizado en el cuadro anterior cumplirá las siguientes funciones:

- Relevamiento de bibliografía y documentación.
- Diseño de estudios cuantitativo y cualitativos, y entrevistas.
- Diseño y construcción de las bases de datos.
- Análisis de los datos relevados en los estudios cuantitativos y cualitativos, y entrevistas.
- Elaboración de los informes resultantes de los estudios mencionados.
- Diseño de los proyectos testigos.
- Diseño e implementación de los talleres de formación para agentes estatales.
- Diseño e implementación de talleres de sensibilización para emprendedores comunitarios.
- Diseño del modelo de gestión.
- Diseño de seminario permanente, fondo rotatorio y sistema de capacitación.
- Otras actividades necesarias para el buen desarrollo del plan.

⁶² Área de especialización de los contratos solicitados.

Para las tareas de campo previstas en el marco de los estudios cuantitativo (encuesta) y cualitativos (grupos focales), se contratarán equipos de encuestadores y coordinadores, según las pautas presupuestarias previstas.

VII. CRONOGRAMAS

7.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En cuanto al ordenamiento temporal de las actividades reseñadas en los apartados anteriores, se recomienda encuadrarlas en un plan de actividades de nueve meses de duración, con el 1 de octubre del corriente año como fecha de inicio.

ACTIVIDAD	MES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
MÓDULO DIAGNÓSTICO									
Análisis oferta: fuentes secundarias									
Análisis oferta: entrevistas									
Encuesta capital social									
Análisis capacidad de gestión: entrevistas									
Análisis capacidad de gestión: grupos focales									
MÓDULO PROYECTOS TESTIGOS									
Diseño a nivel de idea proyecto									
Elaboración de guías									
MÓDULO DIVULGACIÓN									
Talleres de sensibilización: primera tanda									

7.2. PRESENTACION DE INFORMES

El equipo técnico presentará el producto de las tareas realizadas durante el período de trabajo previsto en el presente plan en dos informes parciales y un informe final, de contenidos y en las fechas según se menciona a continuación.

INFORME	FECHA DE PRESENTACIÓN	CONTENIDOS
Informe parcial I	A los 90 días	Análisis de oferta (completo)
		Encuesta (ficha técnica y resultados globales)
		Entrevistas capacidad de gestión (resultados globales)
		Grupos focales (ficha técnica)
Informe parcial II	A los 180 días	Grupos focales (resultados globales)
		Diseño iniciativas modelos
Informe final	Al término de la obra	Presentación completa de resultados.