

LA POLÍTICA COMO HERRAMIENTA PARA LA TRANSFORMACIÓN
Método, trabajo y construcción, también creatividad y decisión

IDEAL Avellaneda

Rosana Echarri
Presidenta

Equipo de investigación social
Rocío Acosta - María Sol Fogliarini - Martina García

Diseño y edición
Eugenia Prieto

Introducción

El presente documento tiene la finalidad de facilitar el encuadre metodológico que Ideal Avellaneda aplica para la definición y gestión de su programación. La definición metodológica y la construcción de herramientas es para nuestro instituto una tarea de implementación en la gestión concreta de nuestras iniciativas propias o asociadas, al mismo tiempo que se constituye como una línea permanente de investigación e innovación.

Desde nuestra perspectiva, el diseño de herramientas metodológicas enfocada a la consecución de una gestión de acción concreta - con impacto territorial y en la calidad de vida de las personas - debe ser considerado propiamente desde lo efectivo de su instrumentalidad, no como un fin en sí mismo, sino como una condición de base indispensable para el trabajo en equipo en función de abordar una iniciativa de carácter integral.

Este documento tiene la pretensión de brindar conceptos y herramientas que favorezcan la identificación y el diseño de políticas públicas participativas en el marco del modelo de desarrollo sostenible de alcance local que construimos y estudiamos desde Ideal.

No es pretensión de este trabajo desarrollar en términos académico-metodológicos de forma exhaustiva las herramientas propias de las tecnologías aplicadas a la gestión de organizaciones, más bien es nuestro interés reflejar la construcción real de herramientas que sobre esa base teórica construimos en lo cotidiano para gestionar las propuestas que creamos o a las que adherimos.

Como es sabido, la historia de las sociedades y sus Estados y su forma de organización se modifica a lo largo del tiempo, como resultado del proceso histórico y en función de los modelos de desarrollo que se adoptan, lo que define un perfil específico de intervención y su forma de organizarse al interior, así como también los límites y formas que se establecen en la relación Estado/sociedad.

En términos de organización, y en el marco de la definición de modelo de desarrollo local sostenible, este documento se desarrolla en función del concepto *“ciclo de política pública”* e incorpora herramientas propias de metodologías de gestión que contempla la perspectiva de planificación/participación considerando los contextos de intervención como espacios dinámicos y en permanente transformación.

Al mismo tiempo, en el marco de identificación que propone un encuadre de “modelo”, indagamos sobre dinámicas innovadoras diversas en el ámbito del desarrollo de cada uno de los proyectos o acciones. Sobre esta base haremos el

ejercicio de incorporar herramientas y conceptos propios de la gestión en innovación social, metodología más versátil y con interesantes resultados a instancias de la gestión de equipos.

Sin perjuicio de lo anterior, la metodología de planificación estratégica y sus herramientas “marco lógico” o PDM siguen teniendo gran alcance de efectividad cuando se está pensando en la organización, con impacto social y público, desde el Estado y la Sociedad Civil en conjunto.

Esperamos que este documento resulte ser una “caja de herramientas” que facilite la puesta en marcha de la programación colectiva, fundamentalmente porque para construir efectivamente en red, tenemos que tener un método claro y preciso que nos permita hablar un idioma común y crear en conjunto la realidad que queremos habitar. Integrar los conocimientos individuales, sectoriales, parciales es indispensable para adquirir una mirada estratégica de conjunto: un modelo, expresado en planes, programas, proyectos, acciones y eventos que se distinga por ser base de consenso de los actores locales desde el Estado hasta las instituciones comunitarias, empresas, cooperativas, organizaciones sociales, vecinos, vecinas y vecines.

El resultado de este proceso de integración de intereses, propósitos y sectores resulta ser un todo superador de la suma de sus partes con la potencialidad de unificar la acción territorial y universalizar los resultados de su implementación de forma tal que alcance a toda la comunidad socio-política.

Capítulo I

I- IDEAL AVELLANEDA: DEFINICIÓN DEL ESPACIO COLECTIVO

IDEAL AVELLANEDA es un ámbito que busca fomentar el intercambio, la participación y el debate sobre diferentes iniciativas y políticas públicas que queremos se desarrollen en nuestra ciudad. ¿Qué ciudad queremos? ¿Cómo vemos a Avellaneda inserta en el entramado de nuestra provincia, del AMBA, de nuestro país y a nivel global? Entendemos que la sostenibilidad de las políticas públicas y de nuestros derechos requieren de una fuerte apropiación por parte de la sociedad. Por eso, proponemos espacios de diálogo continuos entre la sociedad y el Estado, para nutrir la toma de decisiones públicas de mano de actores localmente involucrados y donde el acceso a la información -a tiempo eficiente- sobre políticas públicas vigentes son vías imprescindibles para garantizar la participación política y la co-gestión sociedad-Estado.

En este sentido, IDEAL busca cumplir un rol de facilitador entre la consolidación de una amalgama de recursos propios de la sociedad local; recursos ligados con el saber, la creatividad, la historia, las redes construidas, los dones propios de cada habitante puestos al servicio de la comunidad.

El redimensionamiento de la esfera pública y la participación activa de la ciudadanía en los hechos de la vida cotidiana resultan indispensables para generar una sociedad realmente democrática. Posibilitan que los habitantes incidan en las

esferas decisorias y tengan voz en los asuntos públicos, creando y profundizando canales de democratización efectiva de la vida social.

Entendemos la ciudadanía como un proceso, es decir como resultado de una acción colectiva. Por lo tanto, la ciudadanía deja de ser considerada una concesión o un mero estatus legal, y se convierte en el efecto de una acción cívica grupal de la que somos parte.

Creemos en un Estado local del que podamos formar parte desde la articulación concreta que ofrece, como marco, ser parte del “tejido organizacional” del diseño e implementación de la política pública, trascendiendo el mero estado relacional para hacerlo real en la ejecución y sostenimiento de acciones con impacto en la comunidad local. Un Estado que diseñe en red, potenciando sus recursos, a partir de la sinergia de la puesta en movimiento de todos los actores locales que, en diversidad de ámbitos, tejen diariamente la trama de la comunidad que habita el territorio de la ciudad.

Hace algunos años en función de los modelos cíclicos de desarrollo y gestión de políticas públicas, conviven en las estructuras del Estado políticas que se estructuran a partir del financiamiento total del Estado y otras programaciones que parten de la convocatoria de inversión de otros actores del llamado tercer sector, además del sector económico privado. ¿De qué Estado venimos, qué Estado estamos transitando? ¿Cuál es el Estado deseable en un futuro próximo?, son algunos de los interrogantes que nos convocan desde Ideal Avellaneda.

II- Principios Orientadores de la acción colectiva

La construcción colectiva

Trabajamos bajo un principio que se basa en la experiencia de un colectivo social (vecinos y vecinas de un barrio, organizaciones sociales, trabajadores y trabajadoras, cooperativas, grupos de investigación, etc.) para construir conocimientos de manera conjunta sobre una temática de interés.

“Como organización somos interpelados por distintas problemáticas, y respondemos, asociándonos con otros para pensar y hacer (...). En el caso en que participamos individualmente, lo hacemos porque estamos buscando construir nuestra vida cotidiana con otros, junto a otros, y teniendo esa posibilidad de pensar-hacer con otros como referencia: en el día a día, en nuestras casas, con nuestras familias, con nuestras comunidades barriales y con nuestras comunidades educativas y culturales de referencia. Así vamos produciendo una serie de prácticas e ideas sobre esas prácticas que se construyen con otros y para todos los involucrados. Por eso las denominamos colectivas. Cuando lo hacemos *como organización nos orienta el mismo sentido de lo colectivo: con otros y para todos*. Pero en este caso existen momentos de reflexión dentro de nuestra organización de forma constante y permanente: vamos y venimos del espacio colectivo y pluri-sectorial hacia nuestra organización y viceversa, discutimos internamente lo que se propone en el espacio colectivo, tomamos decisiones y analizamos

alternativas y las llevamos al espacio colectivo como propuestas” (Heras Monner Sans, Ana Inés y Burin David, 2013)¹.

Trabajo en equipo. El contexto sobre el que enfocamos nuestra acción es complejo y requiere plasmar una mirada amplia para organizar la acción de forma tal que abarque al sujeto al que se dirige la política desde todas las aristas que lo constituyen, como ser individual, social y político. Ya se ha logrado plasmar en el diseño de las respuestas públicas la perspectiva integral luego de décadas de medidas cortas de impronta sectorial que no resolvían las problemáticas a las que estaban dirigidas. Hoy el diseño de una acción que busque resolver una problemática y/o intente promover algún aspecto innovador requiere de la confluencia de saberes múltiples y en este punto es que el equipo se resignifica. Un equipo que acompañe la acción de toma de decisión es la clave para una gestión asertiva y dinámica. El equipo es mucho más que la suma de las partes: al vincularse desarrollan una dinámica que les es propia y que se descubre día a día, por lo cual ordenarla y conducirla, mantener los canales de diálogos abiertos y estar atentos a las necesidades de redireccionamiento es la gimnasia que se practica para ajustar el núcleo gestivo a la realidad siempre cambiante.

Por otra parte, desde Ideal pensamos en una “mesa circular” en la gestión de cada proyecto específico a fin de entender la gestión en las fases del ciclo de proyectos². El proyecto pasa por distintas fases, por lo tanto, sin desatender la dirección de los lineamientos fijados, la concentración del esfuerzo va circulando entre los distintos miembros en función de sus perfiles, intereses, saberes, experiencias, funciones y relaciones. Se utilizan herramientas específicas para cada una de las fases.

Método: Las acciones se piensan y desarrollan a partir de la metodología de planificación. Establecer un método de trabajo ordenado, claro y consensuado es la base para una acción colectiva efectiva.

Organización: La organización para la ejecución de la acción planificada es otra de las cuestiones más importantes. En este sentido, las líneas de gestión integrales y transversales constituyen sus propios equipos y designan su referente que están en comunicación con los referentes de cada línea de trabajo. De estas dos instancias de articulación técnica (por línea e interlínea) surge el plan de trabajo consensuado desde el punto de vista técnico-político ordenado en base a variables de priorización y en una tercer instancia se evalúa en la mesa de referencia política, se le da un espacio en la agenda y comienza la instancia de comunicación externa.

Al mismo tiempo, Ideal funciona como Asociación Civil y lleva un orden de gestión-administración pensado en el mediano y largo plazo.

La organización como sistema: Podemos definir una organización como un sistema social compuesto por individuos, grupos y/o instituciones que teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que se desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes.

¹ Heras Monner Sans, Ana Inés y Burin David (2013). Qué queremos decir cuando hablamos de construcción colectiva.

² El concepto puede ser extendido a ciclo de política que es un nivel de abstracción superior en el proceso de operacionalización.

Una *Organización* existe cuando hay personas capaces de comunicarse e interactuar para lograr un objetivo en común y funcionan mediante normas dispuestas para estos propósitos. Es un grupo social compuesto por personas que conforman una estructura sistemática para producir bienes o servicios con el fin de satisfacer necesidades dentro de un entorno y así lograr el propósito siendo esta su misión.

De esta definición se desprende:

- ★ Es un *sistema social* porque está constituida por un conjunto de personas, grupos o instituciones cuyas actividades se relacionan entre sí para lograr objetivos.
- ★ Cada individuo desempeña un *rol* indispensable para que el sistema subsista.
- ★ La organización siempre tiene un *propósito*, que a veces puede ser claro y en otras no tanto.

El sistema de la organización identifica: Objetivos; Metas; Recursos Humanos; Recursos Materiales: a. Recursos Físicos: materias primas, maquinarias, herramientas, vehículos, computadoras, etc. y b- Medios Naturales: los combustibles y la energía eléctrica, hidráulica, eólica, etc. c- Recursos Financieros: el dinero, los préstamos, las acciones, títulos, bonos, etc.; d- Información: son los recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología.

El objetivo de esta organización social es construir una red de gestión en el marco de la comunidad organizada de la sociedad local en forma articulada con el Estado y sus políticas públicas en todos sus niveles. Se identifica en esta organización social 3 niveles operacionales:

- ☐ De decisión política: vertical.
- ☐ De gestión técnico- política: horizontal con reporte a la vertical.
- ☐ De articulación territorial horizontal por proyecto con reporte a la técnico - política.

Protagonismo del proyecto: “En el centro está el proyecto” en el sentido que nos encontramos y reunimos con el fin de concretar una programación gestionable, cada miembro del equipo aporta su saber que nutre la propuesta general que lleva el sello colectivo de Ideal. Una vez construido se pone en juego en la red de construcción política a través de los referentes asignados.

Semillero: este principio es entendido en términos de proyecto y de referentes. Cada proyecto es considerado como un elemento con potencial para lograr transformaciones en el corto, mediano o largo plazo y, al mismo tiempo, las personas que forman parte de Ideal recorren un proceso de formación y crecimiento en función de su vocación pública manifiesta.

Trabajo: Bajo el lema trabajar, trabajar y trabajar. El trabajo constante, perseverante y comprometido es la contracara del compromiso colectivo que tenemos con la transformación, un nuevo modelo de hacer requiere del esfuerzo sistemático prolongado a lo largo del tiempo para verse realizado.

Creatividad: Reconceptualizar lo político, incorporar herramientas de otras áreas que hacen a nuestro desarrollo integral, romper los límites hasta alcanzar una nueva forma como generación política.

Compromiso con la innovación: Si hay una constante es el cambio. En instancias de laboratorio experimentamos nuevas formas de organizar y co-crear, investigando sobre nuevas tendencias en métodos y herramientas de co-creación.

Ideal y la red que constituye la comunidad política local: Ideal nace como una Asociación Civil sin fines de lucro y, por lo tanto, es actora de la sociedad local. Nace en red con dos instituciones más: Ideal Quilmes e Ideal Lanús y juntas se potencian en los estudios de la Región Metropolitana de Buenos Aires, territorios que integran. Siendo su objetivo institucional el análisis y estudio del desarrollo local y, su foco puesto en el diseño y ejecución de políticas públicas con impacto territorial, La red Ideal está enfocada en tender puentes con los Estados locales, influenciando o siendo parte de la gestión, al mismo tiempo que se vincula con instituciones dedicadas al conocimiento -locales, provinciales, nacionales y globales- aplicable a la formulación de políticas públicas y, asimismo con todas las organizaciones e instituciones vinculadas con los sectores del trabajo, la economía en general y el desarrollo de todas las actividades que hacen al acceso a derechos sociales y políticos.

Ideal se propone como un nodo central en la configuración de una trama local en red que “producen conversaciones, transferencia de saberes y acción territorial integral y planificada respecto a qué Ciudad queremos habitar y como pensamos en construir Quilmes, Lanús, Avellaneda del Futuro.

III- MISIÓN y VISIÓN

IDEAL Avellaneda es un espacio creado a partir del encuentro inter-generacional y multidisciplinario que busca fomentar la creatividad, el intercambio y la participación a partir de las propuestas e inquietudes de la diversidad de actores que integran el entramado social de nuestra ciudad: estudiantes, organizaciones sociales, espacios de género y diversidad, espacios comunitarios, sectores de la economía social, sindicatos, trabajadores y trabajadoras, centros de formación, vecinos y vecinas, funcionarios y funcionarias, sectores culturales, industriales, comerciales, instituciones deportivas y ambientales, organizaciones de la comunidad que contribuyen a la construcción de un modelo de desarrollo local sostenible con inclusión social. Es por esto que Ideal Avellaneda está pensado como un espacio dinámico, de puertas abiertas a la comunidad, para la planificación, formación y desarrollo de un proyecto colectivo concertado en diálogo permanente con el Estado local.

Un modelo de desarrollo sostenible con inclusión social requiere de la acción de la comunidad organizada, entendida como la red de actores que construyen el sentido de lo local, y de un nuevo concepto de Estado que convoque a ensanchar los márgenes de lo posible. Un Estado que invite a participar, y que esté al servicio de las necesidades reales de quienes viven en el territorio, generando políticas e instrumentos que potencien la trama de la acción comunitaria. En este sentido, Ideal

Avellaneda busca promover espacios que permitan formular propuestas que mejoren lo cotidiano y que generen las directrices estratégicas para insertar lo local en un espacio de integración más amplio desde la singularidad propia que le otorga su identidad particular. Nos proponemos debatir, planificar, formar y formarnos, aumentando la capacidad institucional del Estado para la concreción de lo que es indispensable: el diálogo polifónico que nos permita arribar a la construcción de nuevos mecanismos que resuelvan los problemas de nuestros vecinos y vecinas. Acercarse a los problemas y crear las soluciones, repensando nuevas ingenierías de procesos y procedimientos públicos que garanticen la universalidad en el acceso a los derechos, sólo es posible con un Estado que comunique de forma transparente, clara y eficiente diferentes políticas de gestión llevadas a cabo.

Hoy, luego de un año y medio de gestión, estamos en condiciones de enfocarnos en la organización de las capacidades en función del análisis y construcción de datos válidos para la formulación de políticas y para la construcción de los lineamientos comunicacionales que reflejan las directrices y contenidos específicos del modelo de desarrollo nacional y popular que proponemos con impacto local, regional y nacional.

IV- Objetivos IDEAL

Objetivo General

Contribuir, desde diferentes campos del saber, a la construcción comunitaria de un modelo de desarrollo local sostenible que incorpore transversalmente las variables de género y diversidad, ambiente e identidad local, en la región metropolitana en general y en la ciudad de Avellaneda en particular.

Objetivo Específico

Contribuir a la consolidación y al progresivo fortalecimiento de la participación ciudadana en los procesos estatales de diseño e implementación de políticas públicas.

Tipo de acciones: El programa de trabajo para la construcción de una red de desarrollo comunitario y apoyo social desplegado por IDEAL Avellaneda está orientado a la población directamente involucrada en las políticas públicas articuladas por la organización política en el ámbito local.

Son principalmente nuestras metas:

1. Contribuir a una perspectiva de participación y construcción política que incluya la visión amplia y crítica de las problemáticas y necesidades sociales en la Ciudad de Avellaneda.
2. Consolidar una red fluida de intercambio y cooperación con distintas organizaciones no gubernamentales que permitan la elaboración y ejecución de proyectos conjuntos.

3. Aumentar la capacidad de gestión del Estado Local propiciando el diseño y ejecución de proyectos en conjunto con actores de la sociedad local.
4. Fortalecer los vínculos solidarios entre el Estado, la comunidad y las instituciones de la sociedad civil.
5. Constituirse como referentes para la formación política en gestión en la Provincia de Buenos Aires.
6. Establecer estrategias conjuntas con organismos y organizaciones a nivel provincial, nacional e internacional.
7. Consolidar una agenda permanente y multidimensional de actividades de interés para los vecinos en general y los públicos interesados en particular.
8. Ser referente de gestión pública en innovación y comunicación
9. Facilitar la concreción de proyectos e iniciativas propuestos por actores locales.
10. Promover la alianza con el sector privado para la concreción de proyectos.

Las acciones se tipifican en:

1- Promoción social y comunitaria: Son las acciones de organización de las nuevas comunidades a través de la formación de grupos de bases, representaciones formales, capacitaciones de agentes comunitarios etc. También se incluyen las acciones de promoción en educación, salud, emprendedores, cultura etc., que posibilitan un fortalecimiento del conjunto de la población. Aún en ese frente se realizan acciones orientadas a la apropiación de espacio urbano y a la educación ambiental, que asume importancia estratégica dentro de los objetivos generales del Programa.

Entre las acciones de promoción se trabaja la inclusión de los sectores más vulnerables en los programas públicos de asistencia social y de transferencia de ingresos y de Apoyo al desarrollo de actividades productivas y de generación de ingresos. Se propone el diseño de instrumentos y dispositivos que faciliten el impacto territorial de las políticas públicas superestructurales (brindando información, espacios de materialización de los lineamientos fijados en la legislación y programación general, brindar información políticas de acceso a derechos y facilitar la cumplimentación de documentación para su trámite, un ejemplo de esto es la Escuela de Formación de Salud Popular).

2- Mecanismos de participación de la sociedad civil y de población de destino de las acciones.

Las instancias de participación son las siguientes:

A nivel de las comisiones de trabajo por línea integral e intercomisión;
 A través de la participación en las actividades de debate (conversatorios);
 A partir de la co-gestión de proyectos con organizaciones públicas y privadas;
 A través de la ejecución de Foros de participación.

3- Acciones de comunicación: las acciones de comunicación se categorizan en externas e internas. En relación a la comunicación interna se establecen dos mecanismos: via whatsapp en grupos establecidos por comisión/equipo de trabajo;

vía mail newsletter con novedades mensuales de gestión (surgidas de la integración de acciones en la comisión intersectorial) y actividades de participación interna (ej sorteos u otras actividades de juegos integradoras); comunicación externa: directos, contacto vía e-mail con participantes de actividades; contacto vía mail con inscriptos a cursos y talleres; fidelización de base de datos; diseño y actualización de web www.idealavellaneda.com.ar; redes sociales: twitter; IG, facebook ; actividades de conversatorio transmisión youtube. Difusión impresa para proyectos específicos en articulación con organizaciones territoriales.

La definición de principios, misión, visión, objetivos y metas se constituyó como un proceso colectivo de construcción de significado previo a la puesta en marcha del instituto y que forma parte del proceso de operacionalización del proyecto que desarrollamos desde nuestra institución.

Perspectiva de intervención: La perspectiva de intervención que adoptamos tendrá como base fundamental la multidimensionalidad, es decir, nos da forma una heterogeneidad que se construye a partir de una variedad de dimensiones, ya sean personales, sociales, comunicacionales, culturales, de géneros, económicas, etc.

Siguiendo la línea de la multidimensionalidad pensamos los ámbitos de intervención como un entramado de actores y saberes que se orientan a la gestión de soluciones colectivas de carácter público. El Instituto propone interrelacionar diferentes planos de construcción de la realidad, identificando a priori tres niveles:

1. A nivel del Estado en todos sus niveles de poderes (local, provincial, nacional, regional, ejecutivo, legislativo y judicial).
2. A nivel comunitario, la articulación con el equipo territorial en el proceso de diagnóstico e implementación de políticas con impacto territorial.
3. A nivel cogestión con otras/os actores representativos/as (organizaciones de la sociedad civil, cámaras empresariales, instituciones educativas, institutos de investigación, universidades, entre otras) en forma de estrategias de acción local y con miras a la integración extraterritorial, en red con IDEAL interdistrital.

Dicha caracterización también pone énfasis en el agenciamiento, es decir, la capacidad de cambiar determinadas cuestiones, de hacer más maleables ciertos puntos a partir del aumento en la diversidad de vínculos. Por ello mismo, nos definimos por y en las redes que podamos tejer y construir.

Redes organizativas y tejido social. La construcción horizontal de sentido

Definición e importancia

Las redes son tan antiguas como la humanidad. Redes familiares, de amigos, de profesionales, de mujeres, de artistas; redes para recreación, estudio, debate, trabajo, entre otras. Las redes tienen infinitas posibilidades y pueden adquirir diferentes formas, pueden involucrar miembros (puntos, nodos, actores) que registran distintos poderes relativos. Las redes organizan las actividades humanas y propician una unión con un sentido específico y, así mismo, proveen a las partes de

bienes o servicios que facilitan el cumplimiento de sus intereses particulares. Las redes son la suma de individualidades (en términos personales u organizacionales) que constituyen un colectivo con un sentido común que mantiene unida a las partes.

El concepto de redes se viene utilizando desde hace varios años, y se aplica de diversas maneras. Un Estado local constituye en sí mismo una red con las organizaciones que se vincula para el cumplimiento de sus obligaciones públicas, sin embargo, no se manifiesta como un paso importante en la organización de los diversos grupos existentes en la comunidad (las familias, grupos de deportes, artísticos, etc). La práctica de comunicación y organización ha sido y sigue realizándose de manera separada, sin duda hace falta un replanteo en relación a la integración o incluso una nueva estrategia de revinculación donde se respeten y potencien las identidades organizacionales locales.

La importancia de las redes se fundamentan a partir de variadas causas pero aquí sobre todo nos interesa su capacidad para sostener un tejido social valioso cuando pensamos estrategias para reconstruir o generar una trama social que brinde base estructural a las poblaciones más vulnerables donde cuesta intervenir con los mecanismos de política pública actuales.

Aspectos esenciales para tener en cuenta en el proceso de construcción de redes

- a. Las conexiones y las relaciones entre las personas son más importantes que las características individuales;
- b. Un cambio en cualquiera de sus partes afecta a todas las demás;
- c. La Información va y viene a través de estos circuitos que integran la red;
- d. Existen distintos tipos de centro: una programación (objetivo central); un sujeto de política (en el que confluyen los lineamientos de acción); una institución en la que confluyen un conjunto de instituciones e individuos que se sienten convocados, identificados y contenidos.

Principales objetivos organizacionales para conformar una red:

- a. Lograr que descubran que hay otras personas atrapadas en el mismo problema para fortalecer las redes de fortalecimiento;
- b. Buscar alternativas de solución y promover actividades para mejorar su situación;
- c. Motivar a las personas no implicadas en la red para que apoyen las diversas actividades programadas;
- d. Establecer un sostén que garantice el trabajo colectivo constructivo en términos materiales y simbólicos.

Lineamientos a tener en cuenta:

1- Toda red debe tener un sentido, un sentido específico y un sentido que se unifique en una centralidad. El sentido de la acción está dado por el modelo, programa o proyecto que se quiera construir.

2- Incorporación de la perspectiva de red en los perfiles de liderazgo: La forma de concebir la organización puede girar en torno a un equipo central que organiza y una cantidad de personas que ejecutan. La tarea en el avance organizativo está en

cómo desarrollar el trabajo hacia el desarrollo comunal y local a partir de esos nexos, de las redes de cada uno y cada una, de la redes de afinidad propias de los actores; dicho en otras palabras, desde las redes hacia una aproximación al desarrollo, este salto sólo es posible que sea ordenado a partir de un método de trabajo claro que provea de herramientas ejecutables en dos sentidos, por un lado, para la creación de conocimiento colectivo y, por otro, para la organización de la acción transformadora.

Es importante que los y las líderes y dirigentes de los diversos organismos o redes formadas (directivas comunales, de salud, jóvenes, mujeres, ambiente, niñez, etc.) reconozcan la necesidad de desarrollar las redes en dos sentidos: i- desde las personas y/o organizaciones que forman parte de las redes comunitarias a la dirección y ii- desde la dirección o el liderazgo hacia las redes comunitarias, i y ii combinadas. Es importante que a partir del redescubrimiento de los espacios socio-comunitarios y de la planificación participativa, el trabajo con las redes se pueda verificar los cambios que se van generando.

Cada organización en sí misma es una red que tiene interconexiones comunitarias y, a su vez, se referencian con un centro, en este caso la red Ideal, desde una centralidad metodológica de anclaje territorial, establece lineamientos estratégicos que involucra, para su ejecución, a las organizaciones locales y sus redes comunitarias.

3- Consideración del espacio territorial: Es analizado desde el punto de vista de su existencia física (redes de servicios, equipamientos, mobiliario, inmobiliario) como así también desde el aspecto relacional, como entramado de instituciones y sujetos que tejen la comunidad local y generan valor.

4- Esta en eje el debate sobre qué tipo de Estado apuntamos construir, si un Estado que “fagocite” la organización comunitaria estatizando o un Estado que promueva y conduzca la construcción comunitaria estableciendo límites nítidos entre el nivel organizacional comunitario y el nivel estatal, permitiendo el sostenimiento de las identidades organizaciones como capital social valorable en una estrategia que busque multiplicar el tipo de recursos necesarios para la construcción comunitaria local.

La organización de la RED - Ideal como centro: La red que trabajamos cotidianamente por conformar sirve fundamentalmente para conectar demandas sociales diversas con un entramado institucional público-comunitario para obtener atención y canalización. Existen claramente distintos tipos y alcances de respuestas a las personas a partir de su experiencia individual de identidad en su red: bienestar, protagonismo y toma de decisiones, incluyendo los hábitos de cuidado de la salud y la capacidad de adaptarse a situaciones conflictivas. Se crea un contexto o un espacio en el cual los lazos de apoyo surgen inmediatamente. Protege la salud de la personas, le da sentido a la vida. Las personas descubren que ese problema que alguien tiene es de muchos. Las redes son una realización conjunta de actividades que se plantean; existe un momento emocional donde se da la comprensión, el estímulo y el apoyo. Es una forma organizativa donde se intercambian información personal o social, intercambios que favorecen la resolución de conflictos y neutralizan o atacan desviaciones que las personas puedan tener en su conducta.

Las redes pueden clasificarse de varias formas, dependiendo de la concepción de organización que se tenga. Vamos a referirnos a las redes de modelo "telaraña" para desarrollar el marco de trabajo de la comisión de Desarrollo Comunitario de nuestro instituto. Esta línea de trabajo funciona con un equipo de administración central del cual surgen conexión de diferentes subcomisiones. Esta administración central, que sigue patrones políticos y técnicos-metodológicos apoyados en decisiones colectivas de organización asamblearia. En este modelo heterogéneo resulta natural construir vínculos tanto horizontales como verticales con miembros o personas con distintas concepciones y visión de la realidad, pero que tienen el mismo interés colectivo y logran un punto de coincidencia en la construcción específica de su plan de trabajo por subcomisión esto es: adultos mayores, infancias y juventudes, salud comunitaria, cultura, patrimonio y comunicación, economía y acceso a la justicia, transversalizado por las líneas de trabajo de ambiente, género e identidad local.

Desde Ideal Avellaneda se convoca la línea de trabajo intersectorial enfocada en la producción de Desarrollo comunitario. De esta forma y siguiendo nuestra metodología de organización, el trabajo se organiza en sub-comisiones de trabajo que convoca a distintos actores locales y extra-radio que construyen diariamente la trama enfocada en un ámbito de intervención específico. Estos ámbitos son: salud comunitaria, como eje vertebral; Infancia y adolescencia; adultos mayores; ciudades y comunidades sustentables.

Teniendo como centro modelo de desarrollo comunitario-cuidados, se establecen lineamientos de intervención socio-ambiental que se organizan para el diseño e implementación de intervenciones locales a partir de comisiones de trabajo.

Capítulo II

LA PROBLEMÁTICA DEL PODER Y EL ROL DEL ESTADO

La problemática del Poder es crucial para definir las posibilidades de un proyecto de ciudadanía plena de influir en las decisiones públicas y de controlar en la construcción de un rumbo.

El neoliberalismo procuró "desideologizar" la política, planteando el fin de una etapa de antagonismos, el fin de la historia. El triunfo global del capitalismo venía a confirmar el fin de la problemática del poder y la posibilidad de una democracia de mercado donde los individuos acudieran libremente a la satisfacción de sus intereses individuales sin que ninguno de ellos intentara imponer al resto sus preferencias "privadas" (políticas o ideológicas).

Hoy más que nunca el poder se evidencia como una relación social y no como un objeto depositado en instancias institucionales, este es sin duda uno de los logros más importantes que ha conseguido el proceso kirchnerista.

Habilitar el concepto del poder como relación social y la posibilidad de construir, a partir de la cooperación y la participación nuevas fuentes de poder que aumenten la capacidad de gestionar las transformaciones que requiere el desarrollo local es una

tendencia de construcción pública que se sembró en el año 2003 y que hoy continúa a través de las expresiones que profundizan el modelo nacional y popular.

Esto permite comprender al Estado desde una lógica más ampliada, donde es un actor crucial pero no el único de la red que se requiere para potenciar el Desarrollo.

Esta óptica tiene la virtud de analizar lo local en relación con las instancias provinciales y nacionales y, sobre todo, incluir la variable global.

Un Estado fuerte, no encerrado en sí mismo, potenciando redes y permitiendo la participación y empoderamiento de los ciudadanos es condición para sostener las políticas estratégicas que requiere la consolidación del Modelo Nacional y Popular.

Un Estado que planifique el aumento de su capacidad institucional y sostenga políticas a mediano y largo plazo es un Estado preparado para defender los derechos de los ciudadanos.

Es sabido que la sostenibilidad de las políticas a mediano y largo plazo requieren una fuerte apropiación por parte de la Sociedad Civil a las que van dirigidas, y un diálogo continuo y conducido entre la Sociedad y el Estado es el proceso que nos permite aumentar la calidad y capacidad institucional y democrática de nuestros Estados Locales.

En este sentido aparece el Estado y su “aparato estatal” como una herramienta de primer orden. Esta entonces en la política la obligación de crear un poder que sustente su conducción y crear las capacidades necesarias para sustentar procesos de transformación duraderos.

Desde nuestra concepción el Estado debe resultar fortalecido del proceso de implementación de políticas que surgen a partir del seguimiento y profundización del Modelo Nacional y Popular, aumentando su capacidad institucional a partir del sostenimiento de políticas estatales de mediano y largo plazo que solucionen los problemas estructurales de desarrollo y generen nuevas condiciones de crecimiento.

EL ROL DEL ESTADO

No existe una única forma de definir el Estado³ y a razón de esto existen en la discusión varias teorías. A los fines de este trabajo y considerando que somos un organismo de la sociedad civil, tomaremos la definición que concibe al Estado como *una relación social*. Desde esta concepción, el Estado se desenvuelve en la forma de una relación, de un vínculo entre los diversos actores sociales y asegura la continuidad de los contratos, una forma de producir y de distribuir la riqueza, es decir el modelo de acumulación. A esta definición podemos incluir el concepto esgrimido por Oscar Oszlak quien define al Estado en los términos de “relación de dominación” visualizando un aspecto material (aparato institucional) e inmaterial que al tiempo que se conforma a sí mismo, va transformado también a la sociedad.

³ Dr. Daniel García Delgado para Diplomatura en Control y Gestión de Políticas Públicas, Flacso, 2021.”
“Capítulo II VII- LA PLANIFICACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS COMO METODOLOGÍA PARA LA ACCIÓN VII.1 EL ROL...”

Como ya dijimos anteriormente el perfil del Estado resulta de un proceso histórico dinámico que se relaciona con el modelo de acumulación y configura distintas tramas de relación entre éste y la sociedad.

Las formas y los temas que nos relacionan se modifican conforme principalmente el modelo de acumulación vigente y el tipo de Estado que surge consecuentemente. El Dr. García Delgado (Flacso) se refiere al modelo de desarrollo productivo inclusivo de la primera década del siglo XXI, que se caracteriza por una estatalidad más activa (tanto en la regulación de la economía como en la distribución de la riqueza y la inclusión) y con una perspectiva más política, tras los pasos de la consecución de un proyecto social inclusivo y de un desarrollo pro industrializador, para salir del habitual ciclo económico generado por la vuelta del modelo neoliberal. Ello lleva también a una mayor autonomía política y una nueva forma de inserción regional e internacional que amplía sus vínculos hacia las BRICS y la CELAC.

Esta fase sería progresiva en relación a un Estado que favorezca la inclusión, sin embargo, se vio nuevamente interrumpida por una vuelta a América Latina de gobiernos neoliberales. Hoy Argentina, México, Bolivia han logrado retomar el modelo productivo inclusivo de base popular en el marco de una pandemia global que profundiza las consecuencias de crisis del tejido social y económico, a raíz de las políticas de endeudamiento, ajuste y recorte financista ⁴.

I- El rol del Estado en la regulación de las actividades económicas y en la promoción del Desarrollo con Inclusión.

El Estado tiene como finalidad proteger el interés general y asegurar el bienestar del conjunto de sus habitantes, para lo cual interviene en el funcionamiento de la economía. Asimismo, teniendo en cuenta que los capitales privados que participan en los mercados están impulsados por el objetivo de maximizar su propio beneficio, el comportamiento de los sectores empresarios no coinciden necesariamente con los intereses y los objetivos de una sociedad, entendida como un todo. A partir de esta circunstancia, el Estado adquiere un rol activo en lo referente a: (a)- la regulación de las actividades económicas y (b)-en el impulso de políticas que promuevan el desarrollo individual, familiar, social, comunitario y político de los habitantes.

Respecto a la regulación de actividades económicas, se llevan a cabo a partir de la consecución de cuatro elementos fundamentales: procurar la generación de riqueza por parte de los distintos actores económicos; distribuir esa riqueza de un modo equitativo en la sociedad que, a la vez, genere incentivos para desarrollar áreas económicas que el mercado por sí solo no promueve; dirigir la actividad productiva en sectores estratégicos para el desarrollo económico donde el mercado no opera y sostener este proceso virtuoso a lo largo del tiempo.

Respecto a la promoción del desarrollo con inclusión social, hablamos de personas como titulares de derecho y desde esta perspectiva transitamos el camino de la inclusión. De esta forma, la restitución de derechos constituye un factor clave para

⁴ Dr. Daniel García Delgado para Diplomatura en Control y Gestión de Políticas Públicas, Flacso, 2021.

promover, proteger y garantizar los derechos de todos los ciudadanos, este es el norte del diseño de políticas de mediano y largo plazo que tienen como objetivo el acceso al trabajo, a la educación, a la salud, y las vinculadas también con los ingresos dignos, la calidad de vida la representación política, la participación política y la libertad para todos.

En lo que Oszlak define como la "cuestión social que va a girar alrededor de conflictos tales como una equitativa distribución del ingreso, la riqueza y las oportunidades, que indefectiblemente surgen a raíz de las tensiones y contradicciones sociales generadas por el orden económico establecido. De este modo, con el fin de intentar resolver sus aspectos más críticos, el Estado Nacional asume múltiples roles y responsabilidades como es la intervención activa en diversos sectores de la economía y el mercado, tanto sea a través de la regulación jurídica de los sectores como de la generación de un cierto equilibrio en la distribución de los beneficios económicos y sociales entre los distintos actores" (Oslak, O. 2001).

Si bien todos los Estados cuentan con herramientas legales y de política económica que les permiten influir en los mercados, el alcance de las mismas puede variar en distintos grados, dependiendo del tipo de sociedad que se analice y, sobre todas las cosas, cuál haya sido la dirección política y económica que esa sociedad haya elegido a través de sus sistemas políticos e institucionales. Esta definición va a dar lugar a la conformación de una determinada "agenda estatal constituida por el conjunto de cuestiones no resueltas que afectan a uno o más de sus sectores -o a la totalidad de los mismos- y que, por lo tanto, constituyen el objeto de la acción del Estado su dominio funcional. En este sentido, las políticas que éste adopte van a representar, en el fondo, tomas de posición de sus representantes e instituciones frente a las diversas opciones de resolución que esas cuestiones vigentes admiten teórica, política o materialmente" (Oslak, O. 2001).

Esta circunstancia va a dar lugar a la definición de ciertos sectores estratégicos en los cuales el Estado va a justificar una participación activa, la cual evidentemente va a variar de acuerdo a las prioridades específicas asignadas en los diferentes países y momentos de la historia. De este modo, "el rol que adquiera el Estado, en cada momento histórico, puede ser concebido como una expresión político-ideológica de una agenda vigente" (Oslak, O. 2001) en ese espacio-temporal. Así, el interés nacional o la agenda de estado se va a manifestar en distintas circunstancias, por ejemplo: cuando la producción de un bien o servicio afecta a la balanza de pagos, cuando resulta indispensable para la supervivencia de los individuos, cuando deba asegurar la integración territorial (el caso de cobertura de transporte), cuando monopoliza un factor productivo, cuando es el principal insumo para la producción de los demás bienes (energía), entre tantas otras posibilidades.

Otro aspecto relevante donde se advierte la participación directa del Estado es en el ámbito de los mercados extranjerizados, donde cumple el rol fundamental de evitar la expropiación de los recursos locales, así como el drenaje de divisas al exterior que puedan reducir las reservas públicas de activos internacionales. En resumen, la presencia del Estado como un actor activo en la regulación de la economía y del mercado tiene como objetivo central velar por el bienestar general de la población, tomando mediante sus atribuciones institucionales los recaudos necesarios para

asegurar un desarrollo progresivo y sostenido de una actividad económica orientada hacia la generación de beneficios para el conjunto de la sociedad.

Estos propósitos van a cobrar mayor importancia en el caso de las economías periféricas ya que, al verse frecuentemente asoladas por estructuras productivas dependientes de insumos y tecnologías generadas en el exterior, las posibilidades de desarrollo se ven disminuidas. Una regulación eficiente de los mercados, en este sentido, contribuye con fuerza a evitar crisis de estrangulamientos en la cuenta corriente de la balanza de pagos por escasez de divisas, tanto sea en períodos de menor crecimiento económico o de crisis internacional.

Asimismo, el Estado va a cumplir otro rol esencial relativo a dar impulso a los distintos actores económicos en su interés de generar riqueza, a través de una función de complemento, que les permita a las empresas y al mercado mantener ciertos niveles de estabilidad, provisión de información y, eventualmente, recursos. De esta manera, las políticas públicas pueden orientar al conjunto de la economía hacia un desarrollo basado en la generación de ganancias económicas, una distribución armonizada de esos beneficios hacia los distintos actores e individuos de esa sociedad y, primordialmente, el mantenimiento de un ordenamiento económico, político y social sustentable.

I.1. El rol de los Municipios en la promoción del Desarrollo Local

A partir de la reforma estructural iniciada en la Administración Pública Nacional en el año 1989 en nuestro país se abrió la discusión de cuáles deben ser los nuevos roles y funciones que el gobierno local debe asumir.

Los gobiernos locales deben asumir en la actualidad la responsabilidad de gerenciar la salud, la educación, incorporar a su estructura demandas nuevas como son las problemáticas ligadas al género, el ambiente y la Juventud, entre otras, la promoción de proyectos productivos de desarrollo local enfocados hacia los mercados internos y externos, la generación de infraestructura local para potenciar sus ventajas competitivas y para lograr la inversión de privados, el rediseño o fortalecimiento de sus estructuras administrativas con el objeto de lograr mayores niveles de productividad institucional y por ende un mejor posicionamiento en el sistema competitivo en el que están insertos. Sumado a todo esto las actividades rutinarias y tradicionales que siempre ha desarrollado el estado municipal.

Para encarar procesos de reforma institucional y organizativa, los gobiernos locales necesitan conocer la utilidad y viabilidad de adoptar nuevas tecnologías de gestión para el planteo estratégico de medidas y acciones que permitan sostener políticas de mediano y largo plazo.

MODELO DE DESARROLLO LOCAL y GESTIÓN PARTICIPATIVA

Definimos a priori “modelo” como la construcción basada en un diseño previo que puede replicarse con ajustes en tanto atiende variables esenciales de forma, lógica y sentido. Y a “desarrollo local” en tanto esa construcción apunta al logro del crecimiento económico más la integración de todos los sectores sociales y económicos (con posibilidad de hallar en él la satisfacción de sus necesidades y expectativas culturales, espirituales, familiares etc.) en un territorio Municipal de gobierno Local, donde la consideración de la identidad comunitaria y la historia de pertenencia pasan a ser elementos claves en el momento de diseño del modelo.

El desarrollo local, además de pensar en el territorio, supone otras cuestiones: la más importante es entender el concepto de desarrollo como la idea del crecimiento económico con impacto social. No cualquier proceso de crecimiento es desarrollo local.

No cualquier actividad económica fomenta el desarrollo local. Sólo aquella que, a la vez de motorizar el crecimiento, de generar volumen económico en el lugar, genera mejoras en las condiciones de vida; sobre todo, en lo que tiene que ver con los ingresos de la población. (Arroyo JGM 2003).

A partir de que el Estado local es concebido como co-gestor y promotor del desarrollo económico de una ciudad en cuestión, una de las funciones que debe asumir es la de gerenciar la interacción de los distintos sectores locales con el fin de garantizar la movilización de todos los recursos disponibles, locales y externos, públicos y privados en beneficio del desarrollo de la ciudad.

Esta cuestión está vinculada a la necesidad de los gobiernos locales de propiciar instancias participativas en su gestión, de manera que la articulación de las acciones y objetivos de los diversos actores locales se conviertan en un medio para garantizar que un plan de acción determinado cuente con el apoyo de todos los sectores de la comunidad local con poder de incidencia en el proceso de toma de decisiones. Además, la posibilidad de tomar decisiones en forma conjunta promueve que las medidas que se tomen, se aproximen más a lo que la sociedad perciba como sus prioridades.

Como consecuencia de los procesos de modernización del aparato estatal, las relaciones entre el gobierno y la sociedad han asistido a un profundo cambio con respecto a las que éstas se han enmarcado tradicionalmente.

Una gestión participativa implica la voluntad política de los gobernantes de incorporar a la comunidad en la definición e implementación de los proyectos y acciones para el desarrollo local, al mismo tiempo que la comunidad acepte involucrarse con respecto a las cuestiones políticas, es decir que la participación de la ciudadanía no se limita a ser un mecanismo para acercar demandas y problemas a las estructuras del gobierno, sino que es una forma de hacer una búsqueda conjunta de las soluciones a los conflictos que se hayan planteado.

La gestión participativa lleva implícita la vocación de generar la creatividad y potencialidad en el otro, y abandonar la posición de dador ante el que no puede desarrollarse por sí mismo. La apertura surge de la valoración de las capacidades de los actores sociales.

La planificación estratégica participativa es una instancia (en este documento indagaremos esta y otras herramientas) que precisamente por la metodología utilizada para su formulación e implementación, posibilita que la municipalidad planifique acciones en forma conjunta con la comunidad y que esta se involucre efectivamente con las cuestiones que hacen al desarrollo de la ciudad. En este sentido, esta forma de planificar la ciudad rompe con el modelo clásico que separa las acciones de la administración pública con las del sector privado, porque introduce mecanismos que conllevan y necesitan de la articulación de las iniciativas público-privadas tendientes a producir impactos a escala local.

Comenzamos a hacer el ejercicio de pensar el abordaje de lo local dando integralidad a las variables sectoriales para pensar la perspectiva y la gestión de las políticas desde una mirada del Estado local, un ejercicio que nos permite formar y formarnos en relación al diseño de programáticas y también acceder a herramientas de gestión financiera, normativa, etc. que permiten propiciar la formación de cuadros integrales jóvenes con vocación de participar del proceso de toma de decisiones y gestión del Estado.

Ahora bien desde un espacio de la sociedad civil como es IDEAL Avellaneda tenemos como desafío impulsar nuestra construcción programática con base en la realidad territorial construir un modelo de desarrollo —entendido como la definición pragmática con profundidad teórica, territorial y de administración pública— construido en base a la combinación de líneas integrales de ejecución que conducen la acción con la finalidad de transformar la realidad desde una mirada de nuevo paradigma.

En este sentido, comenzamos a identificar líneas que corresponden a miradas transversales y que se cristalizan en un nuevo prisma, una nueva conciencia para resolver los problemas públicos: la importancia de atravesar las propuestas de acciones de corto y mediano plazo entendiendo que la consideración de la igualdad de género, el ambiente, la diversidad sexual y los procesos colectivos identitarios entendidos desde su dimensión comunicacional deben estar contemplados en el diseño de cada una de las líneas integrales de intervención específica.

En este marco se han identificado 10 líneas de intervención integrales que estructuran estrategias comunes para la resolución de problemáticas multicausales y 3 líneas transversales que son género, ambiente e identidad local.

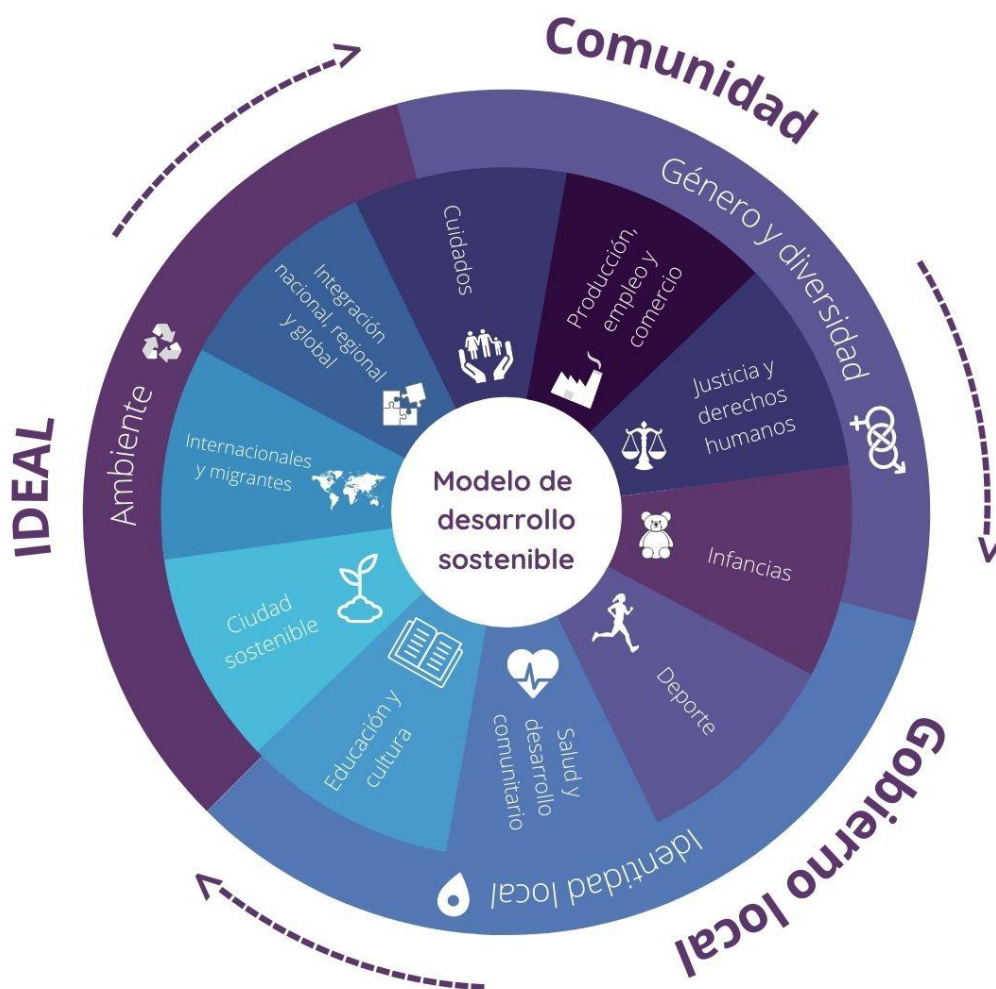
Por otra parte, también se consideran las líneas de acción transversales que hacen a la instrumentación de las líneas programáticas.

El modelo de desarrollo puede definirse como el tipo de orientación que toma una sociedad en un momento histórico determinado, surge o se plasma a partir de la

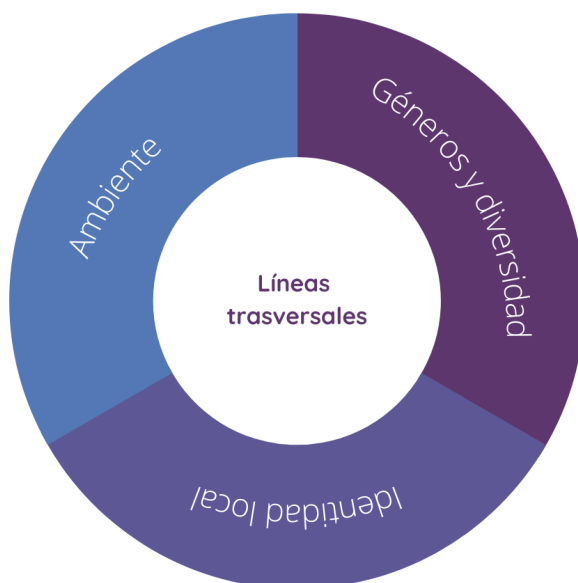
combinación de una relación de equilibrio entre el rol del Estado, modelo de acumulación y el límite y característica de la relación Estado- sociedad civil.

Siguiendo la línea que venimos planteando, la gestión del modelo de desarrollo propone un enfoque que podemos predefinir con estas características 1- una visión más activa y presente del rol del Estado, regulador en su relación con el mercado y más articulador de las demandas y movimientos de la sociedad desde un enfoque de derechos; 2- la preeminencia de la política sobre la economía; 3- una no estricta separación entre la orientación política de transformación y la implementación técnica de la misma.

Las 3 líneas transversales, más las 10 líneas específicas integrales y las 4 líneas instrumentales se dirigen hacia el mismo centro “el modelo de desarrollo local”.



LÍNEAS DE TRABAJO TRANSVERSALES: Laboratorios de políticas públicas



AMBIENTE

Hoy, más que nunca, el ambiente ha tomado un lugar esencial en la agenda pública por su implicancia en cualquier estrategia de desarrollo que suponga equidad y que se proponga garantizar los derechos humanos de la población. Proponemos abordar el diseño de políticas públicas con información y acciones vinculadas con la producción y el consumo responsable, las energías renovables, la soberanía alimentaria y las problemáticas asociadas al cambio climático. El cuidado del ambiente debe ser prioritario en el plan de desarrollo de nuestra ciudad; esto requiere el compromiso urgente de la ciudadanía, el Estado, los sectores privados, las organizaciones sociales, políticas y sindicales, y los sectores culturales y educativos.

Hablar de ambiente es hablar de justicia social, porque sabemos que los problemas ambientales profundizan las desigualdades y son las poblaciones más vulnerables las que principalmente sufren las consecuencias de la contaminación. Por ello, es necesario crear políticas públicas sustentables en base a diagnósticos certeros, creados participativamente con la ciudadanía, la militancia y los, las y les especialistas. Es fundamental en este proceso construir una conciencia ambiental colectiva, responsable y solidaria que ponga en el centro de la escena al ser humano y al ambiente por sobre el mercado. En tanto, nos daremos a la tarea de proponer líneas de acción que se orienten a la construcción de un Estado ambientalmente responsable que incluya la perspectiva ambiental en el diseño y la ejecución de sus políticas públicas.

GÉNERO Y DIVERSIDAD

El colectivo de mujeres y personas LGTBIQ+ ha sido históricamente relegado a las miradas y los roles que le impuso la sociedad patriarcal. Si bien la lucha de los colectivos feministas es histórica, las problemáticas vinculadas a géneros y diversidades se transformaron en demandas masivas a partir de las marchas del colectivo Ni Una Menos y de la discusión en torno a la interrupción voluntaria del embarazo, lo que en nuestro país se conoce como “la marea verde”, un color que es sinónimo de la Campaña en favor del Aborto Legal, Seguro y Gratuito en Argentina, pero que alzó la voz y puso en el centro de la escena las demandas de un sector de la sociedad oprimido y violentado por la hegemonía machista.

Crecimos en un orden social signado por el patriarcado, profundamente hostil con aquello que no encaja en los esquemas binarios y heteronormativos. Crecimos también en una sociedad que naturalizó la desigualdad estructural basada en la violencia contra las mujeres. Es por eso que la perspectiva de género es imprescindible y será transversal a cualquier línea de acción que desde IDEAL Avellaneda impulsemos.

Aún queda mucho por hacer, porque no hablamos únicamente de la gestión de una demanda particular sino de la transformación profunda de la sociedad y del orden político. Por eso el abordaje de esta problemática estructural requiere del compromiso del Estado y de la ciudadanía en su conjunto en la construcción de una sociedad más justa, igualitaria y sin violencias contra las mujeres y personas LGBTI+; donde el “derecho del revés”, sea derecho, dignidad y justicia social.

IDENTIDAD LOCAL

Pensar nuestra identidad local es pensarnos ante todo como bonaerenses y bonaerensas, pero también es reconocernos en la singularidad de nuestra ciudad. Avellaneda es un municipio arraigado en los márgenes del río que tiene una identidad histórica y cultural única, a metros de la Capital de una Argentina Federal pero con toda la profundidad que implica construirse desde lo propio del conurbano y trascender en pie de igualdad. Esa identidad será la perspectiva ineludible para pensarnos colectivamente.

Somos una comunidad que reivindica la solidaridad, la amistad, la lealtad, el ser hijos, hijas e hijes de la misma tierra. La identidad local es un proceso vivo que implica redescubrir nuestra propia historia, pero también repensarnos en relación a quiénes queremos ser en el futuro. Desde IDEAL Avellaneda asumimos el compromiso de abrir caminos a los, las y les jóvenes de nuestra ciudad para que sean ellos los protagonistas de una Avellaneda que nos incluya, represente e identifique a todo, todas y todes.

LÍNEAS DE TRABAJO INTEGRALES

PRODUCTIVIDAD, TRABAJO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Esta línea de trabajo se enfoca en el estudio del modelo de desarrollo actual y futuro y en la participación de las distintas actividades económicas de Avellaneda en la generación del producto bruto local. En función del análisis del perfil de la ciudad que tenemos y de la ciudad que deseamos, proponemos posibles acciones en función de qué tipo de infraestructuras y tecnologías aplicadas hará falta atraer, incorporar y actualizar. A su vez, creemos necesario incorporar al desarrollo productivo la posibilidad de crear trabajo en conjunto con diferentes actores de nuestra ciudad: el Estado, los sectores empresariales, los sindicatos, las organizaciones sociales y políticas, etc.

Pensar la estrategia de profundización del desarrollo económico implica reconocer la naturaleza desigual que tiene la estructura productiva. Avellaneda tiene a favor una historia reciente de buena administración, las cuentas públicas están equilibradas y son la base sobre la que ha podido enraizar su modelo de desarrollo. El salto necesario que se requiere dar es el de la planificación: cómo producir las condiciones para el enlazamiento entre las dimensiones fundamentales del cambio estructural. Planificación que habrá que leerla como una intervención sobre una dinámica que, en lo fundamental, funciona de un modo descentralizado y que requiere, por lo tanto, nuevos instrumentos y modelos de implementación. La relevancia histórica de esta planificación se verifica en la naturaleza de los fines que persigue: la movilización de los saberes colectivos y populares para fundar nuevas potencias productivas.

Resulta necesario conocer la utilidad y viabilidad de adoptar nuevas tecnologías de gestión, procesos, dinámicas y articulaciones para el planteo estratégico de medidas y acciones que permitan sostener políticas de mediano y largo plazo. ¿Qué matriz laboral / industrial queremos? ¿Cómo potenciar la industria local? ¿Qué rol cumple el puerto en este desarrollo? ¿Qué oficios hay que desarrollar con más fuerza? Y, por lo tanto ¿Qué talleres hay que promover? ¿Avellaneda industrial? ¿Avellaneda comercial? ¿Avellaneda turística? Avellaneda usina tecnología y de industria cultural? ¿Avellaneda promotora de la soberanía alimentaria? ¿Avellaneda agro-ecosistema periurbano de la ciudad de Buenos Aires? ¿La gestión de Residuos Sólidos Urbanos como alternativa productiva generadora de puestos de trabajo?

El abordaje de estos interrogantes, a partir del trabajo concertado en el equipo y valiéndonos de instrumentos metodológicos propios de la planificación, nos permitirá avanzar en el perfil de desarrollo económico-productivo de base sustentable que queremos para nuestra ciudad.

SALUD Y DESARROLLO COMUNITARIO

Esta línea de trabajo profundiza un abordaje integral de la salud, entendida como un derecho humano fundamental, que privilegie la promoción y la prevención de prácticas sostenibles de salud desde una perspectiva de género y territorial. En ese

sentido, la construcción de un modelo de atención y cuidado que no fragmente al sujeto y que se fortalezca en la red de instituciones con base en la comunidad, requiere de un profundo cambio cultural. Por eso esta área de trabajo es un conjunto analítico de conocimiento y práctica que abarca desde la consideración del sistema de recursos humanos, físicos, financieros e institucionales en relación al nivel y calidad de respuesta a la demanda local, hasta la atención de los detalles en las prácticas de cuidado cotidianas que construyen un paradigma sanitario más humano.

La salud está socialmente determinada. La alimentación, las condiciones de trabajo, de vivienda, educación, la disponibilidad de agua segura y saneamiento y los estilos de vida en distinto grado saludables, la exposición a factores de riesgo ambientales tales como la contaminación con agentes químicos, físicos o biológicos y la accesibilidad al sistema de salud son algunas de las variables que debemos tener presentes. Por ello las políticas públicas en la materia deben orientarse a evaluar, corregir, controlar y prevenir esos factores socioambientales que pueden afectar de forma adversa la salud de las generaciones presentes y las futuras, trabajando en las diferentes áreas que la afectan con la participación y articulación de los actores necesarios.

La estrategia de abordaje es inescindible de nuestras áreas transversales, la salud comunitaria se construye desde la realidad local y ambiental, en tanto los problemas suceden en una comunidad arraigada en un territorio porque es allí donde la persona enferma y se cura. La construcción de esta estrategia requiere de la participación de todos los actores que integran el campo de la salud, pero sobre todo de los trabajadores, las trabajadoras y sus organizaciones. Actores necesarios para planificar acciones comprensivas de las diferencias de género, etnia y clase, que sean multiplicadoras de prácticas saludables.

El abordaje de este eje de trabajo tendrá una perspectiva integral, haciendo especial énfasis en áreas de la salud como la cuestión del acceso y la integración de las personas con discapacidad. Esto para acercar derechos a quienes se encuentran en condiciones más vulnerables, como por ejemplo el abordaje de las problemáticas de salud mental, en tanto campo relegado por el paradigma médico hegemónico y centrado en la atención hospitalaria.

INFANCIAS

Desde IDEAL Avellaneda pensamos las infancias y adolescencias desde una perspectiva de promoción, protección y restitución de derechos, dentro del marco de la Ley Nacional N° 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes. Ayer y hoy nos encontramos con infancias y adolescencias que nos interpelan, por lo que es nuestro compromiso aceptar este desafío.

En tiempos de reconstruir y potenciar el tejido social, recuperamos la creatividad y con ella las acciones de empoderamiento de los derechos de niñas, niños, niñas y adolescentes. Desde el amor y la solidaridad, proponemos edificar un espacio de construcción colectiva y comunitaria que aloje a los y las más pequeños y pequeñas

de nuestra ciudad, ampliando la mirada tradicional sobre las infancias desde una perspectiva de géneros y diversidad.

EDUCACIÓN, CULTURA, PATRIMONIO Y COMUNICACIÓN

Pensamos este eje de forma tal que promueva el encuentro y potencie el desarrollo comunitario expresado en la red de centros culturales y artistas locales en vínculo con el entramado de capacidades institucionales públicas y privadas que ha sabido construir el Estado Local.

Avellaneda se destaca por la calidad de sus instituciones estatales vinculadas a la cultura, el patrimonio y la educación. Escuelas, institutos, centros de formación, universidades, artistas, docentes, comunicadores convierten a Avellaneda en una usina de conocimiento y formación de excelencia en la Región Metropolitana de Buenos Aires, donde el Estado local trabaja mano a mano con actores educativos y culturales de nuestra comunidad.

La red de infraestructura institucional y comunitaria pública-privada da al municipio una base esencial para el desarrollo de una industria de conocimiento cultural y de comunicación con gran potencial. Sobre todo los ligados a la innovación de tecnologías de comunicación con gran iniciativa para contribuir al desarrollo local.

Pensarnos como un centro de innovación comunicacional y productora de contenidos transmedia, apoyados sobre la base de medios comunitarios y ser canal de voz y acción para todos los actores locales es uno de los propósitos más importantes de IDEAL AVELLANEDA. Queremos llevar a cabo capacitaciones, talleres y cursos que fortalezcan la mirada de la educación y la cultura que tenemos, así como también contribuir al desarrollo de la formación de docentes como en la educación sexual integral, no clasista y desde una perspectiva latinoamericana.

DEPORTE

Esta línea de trabajo propone, en primer lugar y a partir de la sanción de la Ley que establece a la Ciudad de Avellaneda como Capital Nacional del Fútbol, aportar a construir un nuevo capítulo basado en la historia y la identidad del Municipio. Potenciando el corazón deportivo de Avellaneda y generando una agenda de interés para todo el país, nos proponemos fomentar el crecimiento y el desarrollo económico con participación activa de quienes juegan, alientan y son parte central de las fuerzas vivas en el territorio: nuestros clubes. Avellaneda como Capital Nacional del Fútbol, es la ciudad más pequeña en albergar dos clubes campeones del mundo. Pero es, sobre todas las cosas, un entramado de clubes barriales que han sido instituciones protagónicas de la niñez y la juventud. El fútbol y el deporte son parte del corazón de nuestra ciudad y centrales en la organización de proyectos, acciones y eventos de participación amplia para la población de cercanía y el turismo que nos visite.

La promoción del deporte en general y del fútbol en particular, entendido como una de sus expresiones más populares, contribuye en la construcción de una niñez y

juventud más felices. Por eso nuestra propuesta es apostar a potenciar a las instituciones que lo garantizan, los clubes de barrio. Hoy contamos con una Ley de Asociaciones Civiles y Mutuales en la provincia de Buenos Aires que permite garantizar el funcionamiento institucional de esos clubes, jerarquizando así el lugar que ocupan en el corazón de Avellaneda. Tenemos las herramientas para profundizar el arraigo de las identidades deportivas y garantizar el desarrollo organizativo de cada potrero.

CIUDADES Y COMUNIDADES SUSTENTABLES

Desde esta línea de trabajo nos proponemos pensar la ciudad y los servicios urbanos que provee en el marco de la “nueva normalidad”. Entendemos que las ciudades y las áreas metropolitanas son centros neurálgicos del crecimiento económico; según datos de fuentes internacionales contribuyen al 60% del PIB mundial. Sin embargo, también representan alrededor del 70% de las emisiones de carbono mundiales y más del 60% del uso de recursos.

En primer lugar, nos interesa abordar la cuestión de la conectividad. La misma debe servir a variados propósitos no sólo en ámbitos económicos, sino también sociales, ambientales, culturales, educativos, entre otros. La facilitación de la actividad económica y productiva corresponde al primer y principal ámbito de impacto de las políticas de conectividad. La misión de estas políticas debe tener como principal objetivo el aseguramiento de la accesibilidad y comunicación entre los diferentes centros de provisión de materias primas e insumos, de producción y de distribución de bienes, y adicionalmente de servicios, información y personas.

El proceso de centralización urbana está dando como resultado un número creciente de habitantes en barrios marginados, infraestructuras y servicios inadecuados y sobrecargados (como la recogida de residuos y los sistemas de agua y saneamiento, carreteras y transporte), lo cual aumenta la contaminación ambiental y el crecimiento urbano incontrolado. Avellaneda registra un porcentaje bajo de territorio en condiciones críticas de habitabilidad, se ha hecho mucho pero aún debemos realizar un esfuerzo final.

Donde se construye una carretera, una vía férrea, se instala una torre de telecomunicaciones o se edifica un puerto se está abriendo una posibilidad hacia el desarrollo y la inclusión social. Tener más disponibilidad de vías de comunicación terrestre permite un desplazamiento que amplíe el acceso de la población de nuestra ciudad a otros territorios, como así también incrementar el mercado de productos, que los y las trabajadoras puedan trasladarse con mayor facilidad a sus empleos, acceder a servicios médicos y educativos, entre otros. Es imperante la necesidad de extender el ritmo de circulación del transporte público para que el desplazamiento dentro del municipio sea de mejor calidad, y por ejemplo, la ciudadanía pueda recuperar el disfrute en el ritmo de vida cotidiano.

El impacto de la pandemia de COVID-19 es aún más demoledor en las zonas urbanas más vulnerables y densamente pobladas, especialmente para las personas que viven en asentamientos informales y en barrios marginados, donde el hacinamiento también dificulta cumplir con las medidas recomendadas, como el

distanciamiento social y el autoaislamiento. Queremos una ciudad que incorpore a la variable del desarrollo urbano la perspectiva ambiental, buscando el equilibrio ecosistémico del territorio en el que habitamos.

Las problemáticas y desigualdades que se vieron profundizadas durante la crisis sanitaria dejaron al descubierto una variedad de derechos no garantizados, tales como el inaccessio a las condiciones sociotécnicas en las que no hay espacios comunes que permitan interacciones sincrónicas y herramientas de soporte tecnológico; situación que impedía trabajar, estudiar e incluso mantener vínculos. Creemos necesario profundizar el acceso a la misma desde una perspectiva de un Estado militante que se haga presente en estas desigualdades y facilite el desplazamiento de la población en el territorio.

La conectividad territorial junto con el acceso a dispositivos tecnológicos, en un contexto en el que emergen nuevos territorios virtuales que plantean grandes desafíos a la hora de establecer vínculos; constituyen las condiciones necesarias para garantizar el acceso a otros derechos y, por lo tanto, permitirá un camino para acortar la brecha de la desigualdad digital. El valor de la conectividad es central para potenciar el desarrollo de nuestra ciudad, para planificar y revisar la urbanización de la misma y para promover el acceso a derechos de cada persona que elige Avellaneda para habitar.

Por último, en consonancia con lo anteriormente propuesto sobre la pandemia y sus consecuencias, entendemos necesario la generación de estrategias para llevar a cabo planes de acción en los territorios virtuales, comprendiendo que los sectores en los que el Estado debe estar aún más presente no son únicamente físicos. Pensar en la ampliación de la garantía de derechos también implica retomar los nuevos desafíos en esta nueva normalidad que está enfrentando cotidianamente la ciudadanía de Avellaneda.

ACCESO A LA JUSTICIA, DERECHOS HUMANOS y SEGURIDAD DEMOCRÁTICA

Décadas de violaciones masivas a la dignidad humana dieron lugar al progresivo reconocimiento de los derechos humanos a nivel nacional e internacional, poniéndolos en agenda luego de la dictadura cívico militar que atravesó nuestro país y aún más desde el año 2003. Sin embargo, los hechos nos suelen demostrar su lejanía respecto a cualquier instrumento jurídico que los reconozca, lo que nos deja como desafío crear nuevas herramientas que tiendan a su protección.

Así, se vuelve relevante el efectivo acceso a la justicia de la ciudadanía. Entendiendo el mismo como derecho fundamental pero también como política pública, como herramienta de transformación de las diversas y complejas realidades de los y las ciudadanas de Avellaneda. A través de un concepto amplio, ya no como mero sinónimo de acceso a la jurisdicción, sino como acceso a la justicia social, creemos que es necesario llevar adelante propuestas que permitan conectar el Estado y la sociedad, reconociendo las diversas formas de organización social existentes en los distintos territorios que complementan (y algunas veces suplantán) la intervención institucional. Proyectos que procuren la búsqueda de la superación

de procedimientos públicos, la generación de redes de articulación y contención que permitan suprimir los obstáculos que impiden el acceso a derechos de los vecinos y vecinas del distrito.

La falta de acceso al derecho tiene como una de sus consecuencias el aumento en la conflictividad social, por eso acompañamos y revalorizamos el cambio de paradigma en la concepción de la seguridad, dejando de lado la noción meramente policial y punitiva, y yendo hacia una mirada integradora sobre la multicausalidad de la fenomenología del delito y las violencias y la multiagencialidad de las respuestas. Para ello proponemos un análisis exhaustivo sobre su reconceptualización, las causas y la elaboración de propuestas sobre las diferentes maneras de abordaje posibles con el objeto de reducir el delito y las violencias en la comunidad.

INTEGRACIÓN NACIONAL, REGIONAL Y GLOBAL

Esta línea de trabajo es clave para dar impulso a un modelo de desarrollo local sustentable en Avellaneda. La perspectiva estratégica vinculada, primero a la Región Metropolitana de Buenos Aires, por su posición cercana a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y también en relación a una mirada nacional, regional y global, nos permitirá aportar a la construcción y desarrollo de una integración, que permita sostener procesos de profunda transformación en América Latina. En ese sentido, nuestra propuesta de abordaje requerirá que avancemos en la formación al respecto de los procesos históricos en la región y el mundo; que tengamos una discusión profunda al respecto de los distintos modelos de integración y que asumamos el compromiso militante de entendernos latinoamericanos.

Avellaneda se forjó al calor de la integración de distintas comunidades migrantes, por eso el valor de esta línea de trabajo que está íntimamente ligada a nuestra identidad. Se trata de reponer colectivamente la historia del lugar que habitamos y de proponer transformarla con la incorporación de los valores culturales que acercan las personas que día a día eligen este Municipio para desarrollarse. El trabajo con las comunidades migrantes será uno de los tantos recorridos que nos permitirá construir una red entre los apoyos que configuran las fuerzas vivas de la Ciudad.

Por ello mismo, entendemos el fenómeno migratorio desde los vínculos forjados con la comunidad, intentando encontrar alternativas que impacten en el desarrollo de las personas migrantes. La migración implica separación con los seres queridos, desarraigo y nostalgia para con sus lugares de origen, pero también trae consigo la posibilidad de capitalizar algunas ventajas como el desarrollo económico, el intercambio cultural junto con el reconocimiento y el acceso a derechos.

Los niveles de democracia de un país y una sociedad pueden ser medidos por las acciones emprendidas para garantizar derechos- En este sentido, es relevante visibilizar y profundizar la ampliación de derechos a las comunidades migrantes. Esta ampliación de derechos requiere y necesita de un Estado militante que construya vínculos entre sus instituciones y la comunidad migrante para así garantizar un derecho básico e indispensable como el acceso al DNI, que permitirá a su vez la inclusión de la comunidad a diferentes políticas públicas, programas, trabajos, centros de estudio, entre otras cuestiones. Migrar es un derecho humano,

y es un compromiso que asumimos desde IDEAL Avellaneda la profundización de esa perspectiva.

CUIDADOS

Dentro del paradigma del desarrollo sustentable el cuidado de la vida ocupa un lugar en el centro de la escena y a partir de ahí empieza a hablarse de economía de cuidados. Dentro de economía de cuidados consideramos el trabajo doméstico vinculado al cuidado de los niños y al cuidado de cuerpos vulnerables, de adultos mayores, enfermos y discapacitados.

Cuando hablamos de cuidados nos referimos a las actividades destinadas a la satisfacción de las necesidades básicas de las personas, garantizando los recursos materiales, simbólicos, afectivos, emocionales y de perspectivas que hacen posible la vida en sociedad.

La novedad y urgencia actual acerca de esta temática, reside principalmente en el escenario en el que hoy se desarrolla, caracterizado por el cuestionamiento a los estereotipos de géneros y la transformación del rol asignado a las mujeres, a quienes históricamente se les ha atribuido las tareas de cuidado, y el incremento de la demanda demográfica de los sujetos que lo requieren. Por lo tanto, en este escenario, la construcción de una política pública de cuidado resulta imprescindible.

Pensar las tareas de cuidado desde el diseño de políticas públicas, significa politizar el cuidado, es decir no naturalizarlo como algo propiamente femenino sino abordarlo desde una dimensión interdisciplinaria que incluya el bienestar, garantizado en un marco con perspectiva feminista. La organización de los cuidados suele ser injusta y profundiza la desigualdad al considerar a la familia como única esfera de provisión de cuidados, especialmente a las mujeres que la integran, ésta se convierte en un vector de desigualdad, sobre todo cuando no todo sujeto de cuidado cuenta con un núcleo que lo contenga.

Existen avances normativos en cuanto a los consensos en la promoción de la redistribución de los cuidados brindados y sostenidos por el núcleo familiar hacia la esfera pública, a partir de un rol más activo del Estado en su provisión. La organización social del cuidado se refiere a la forma en que familias, estado, mercado y organizaciones comunitarias, producen y distribuyen dichas tareas. En esta configuración dinámica, participan diversos actores conformando redes de cuidado.

Este modelo amplía el campo social de los cuidados y sus responsabilidades, e implica un corrimiento de la familia y del espacio doméstico al entorno social. En otras palabras, una responsabilidad colectiva, compartida no sólo entre varones y mujeres, sino entre el ámbito privado y la esfera pública.

Desde esta perspectiva, el modo en que las sociedades abordan los cuidados, incidirá en la forma de organizar la solidaridad y el ejercicio de la ciudadanía social, la distribución de la responsabilidad del cuidado y los contratos de género y generacionales en esta materia.

Es entonces nuestro compromiso visibilizar esta problemática, como primer paso para la construcción de un nuevo imaginario y generar desde allí políticas públicas que tiendan a la igualdad.

En el escenario de la pandemia, el sector de Trabajo Doméstico y Cuidados no Remunerados es de 21,8% del PBI, lo que constituye un aumento del 5,9% con respecto a la medición fuera de la pandemia. Esto se explica tanto por el aumento de estas actividades como por la caída de otras (ej. Comercio, Industria, etc). Es decir, que el sector de Trabajo Doméstico y Cuidados no Remunerados es el que mayor peso tiene dentro de la economía nacional argentina en la actualidad, lo que significa una apertura de posibilidades para empezar a trabajar y pensar políticas públicas vinculadas a este sector.

INTERNACIONALES Y MIGRANTES

La construcción de un modelo de desarrollo sustentable con inclusión social supone una dimensión de lo internacional capaz de trascender su análisis como mero elemento contextual para establecerse como vehículo dinamizador de sus posibilidades de realización. Hoy en día gran parte de las problemáticas y posibilidades que enfrentan los gobiernos locales están atravesadas por una ineludible dimensión regional y global.

Las ciudades han ido adquiriendo un rol cada vez más preponderante a nivel internacional, alzando su voz en foros internacionales y estableciendo estrategias de cooperación bilateral y multilateral con importantes resultados. De hecho, gran parte de los desafíos en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– se dirimen en los límites difusos de sus territorios y tienen a las gestiones y actores locales como protagonistas.

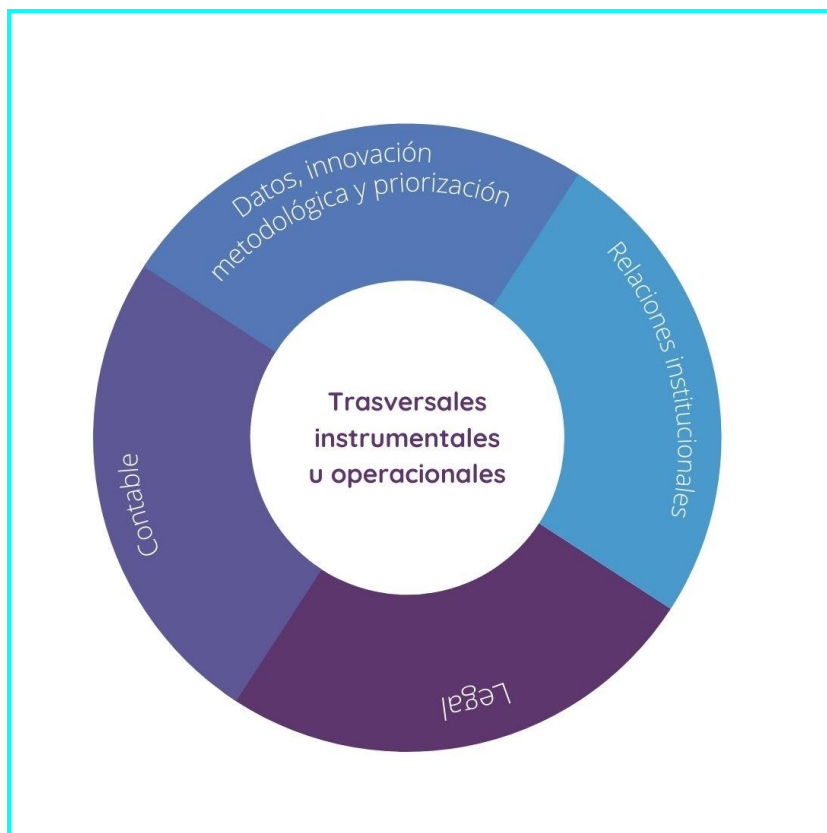
En este marco, Avellaneda presenta una serie de características históricas y actuales que dan forma a su proyección internacional. Ya sea por su posición estratégica, el potencial exportador de su sector productivo o el carácter intercultural de su población esta dimensión no puede ser soslayada en la construcción de su modelo de desarrollo.

Por eso, desde IDEAL Avellaneda hemos establecido una agenda de trabajo dirigida a: promover la cooperación internacional de los sectores e instituciones locales con miras a aportar herramienta para la promoción del desarrollo; fortalecer la vinculación con las colectividades migrantes, promoviendo el acceso a derechos para casi el 8% de la población migrante residente en el municipio (Censo 2010) y de visibilización del carácter intercultural de su sociedad; y elaborar estrategias de territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Con esos objetivos, se elaborarán diagnósticos y se establecerán espacios de diálogo y formación de carácter colectivo en base a los cuales promover las estrategias de intervención, participación y acción de IDEAL en el plano internacional, asumiendo un compromiso fundamental e ineludible con la integración latinoamericana.

LÍNEAS DE TRABAJO OPERACIONALES

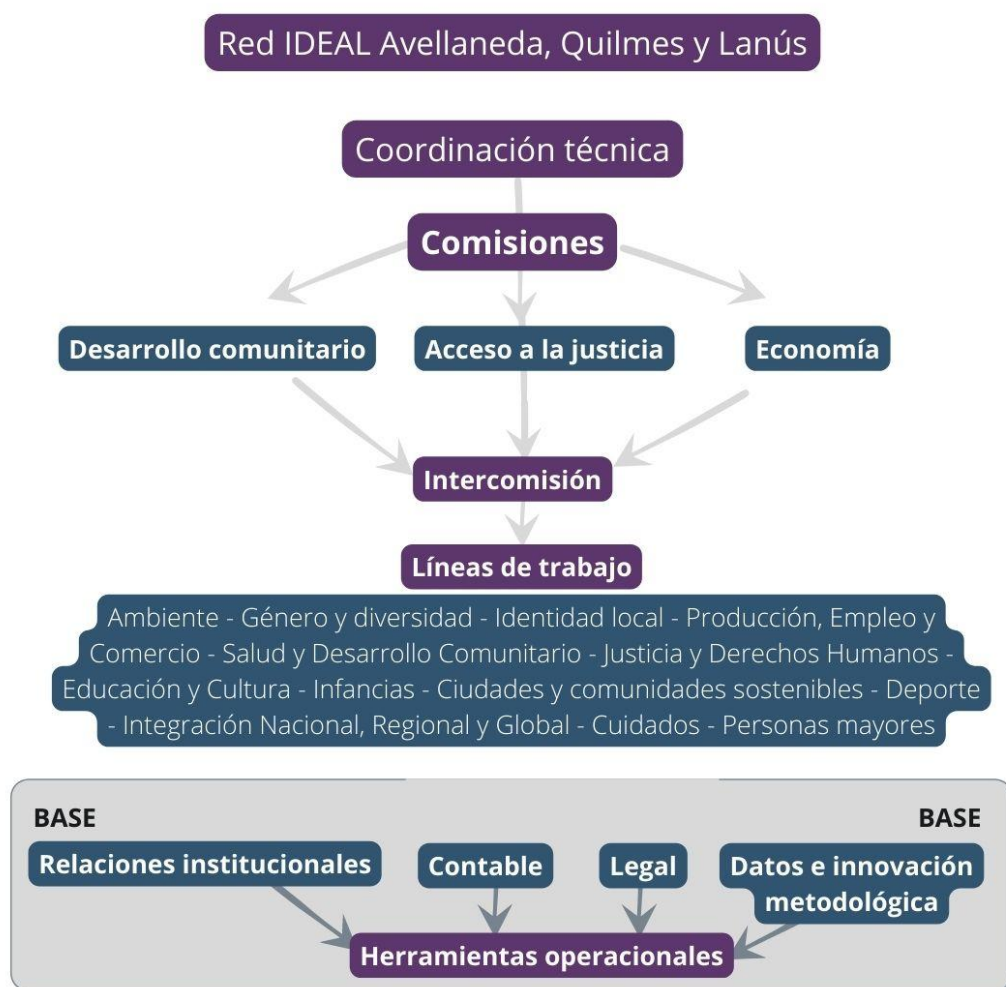
4 lineamientos operacionales: legal, contable, de relaciones institucionales y datos, innovación metodológica y priorización.



Esquema de organización para el trabajo en red.

Ideal Avellaneda forma parte de una red que refleja su visión de inserción regional de área metropolitana de Buenos Aires y en un plano extrarradio a sus acciones cotidianas, incorpora el conocimiento y relaciones con realidades de otras áreas metropolitanas y periurbanas de la Provincia de Buenos Aires en el entendimiento que hoy la dinámica globalizada de los procesos sociales, económicos y políticos no nos permiten construir modelos de desarrollos locales limitando nuestra mirada a lo que sucede en el ámbito local. Estudiar y potenciar lo local desde una mirada de análisis e intervención que incorpore las dinámicas, actores, escenarios regionales, provinciales, nacionales y hasta globales es un ejercicio que no podemos eludir. Es este nivel de perspectiva lo que otorga al trabajo que realizamos una sintonía con la variable decisional y de posición política, entendiendo esta última como la herramienta popular por supremacía con capacidad para producir impactos y transformaciones en los entramados de intereses y relaciones de fuerzas asimétrica entre distintos sectores que habitan en la realidad del territorio estudiado. (Nivel central Red Ideales =+// liderazgos políticos). Luego en un segundo nivel del esquema organizacional, (Nivel de coordinación central técnico política) establecimos un orden metodológico con articulación intersectorial y multidisciplinaria de carácter público-privada, por un lado, y técnico-académico-con responsabilidad política y militancia con anclaje territorial, por el otro, para

contemplar la complejidad de la comunidad con la cual formamos parte de esta red de acción colectiva. El modelo está organizado en lineamientos integrales, transversales (que se desarrollan en el ámbito de las comisiones de trabajo) y operacionales que forman parte de las funciones de coordinación central). La organización del contenido por lineamiento está a cargo del nivel de coordinación central en trabajo conjunto con las *comisiones*. Cada lineamiento da origen a una comisión que decide su propia referencia (coordinación de comisión) quien establece, en forma consensuada con el resto de los miembros de la comisión, el plan de trabajo de corto y mediano plazo, establece una agenda (que se articula con el espacio intercomisiones y con la coordinación central) e implementa las herramientas metodológicas que forman parte de nuestro orden interno de producción de proyectos y acciones. Es en el ámbito de las comisiones que se establece la articulación y participación (ya sea como miembro de la comisión o como co-creador en representación de una organización territorial con la que la línea de implementación e ideal en general establece vínculo y relación para desarrollar acciones en alguna de las fases del ciclo de políticas, siendo los que establecen la relación cotidiana y directa con los/as/es vecinas/es (Nivel 1 : red de organizaciones de base//+-representatividad- Nivel 2: red de vecines =fuente de legitimación), en un porcentaje mayoritario de las acciones y eventos (Ideal Avellaneda, en su planificación también establece relaciones directas con los/as/es vecines en acciones específicas).



La *coordinación general de Ideal Avellaneda* supone la conexión de distintos niveles de relación y desarrollo que, a su vez, se organizan en las líneas de trabajo integrales y transversales que se desarrollan en el ámbito de las comisiones de trabajo.

En términos *legales y contables*, Ideal Avellaneda se organiza en función de los mecanismos establecidos para asociaciones civiles conforme lo establece la ley actual (Ley N° 24.057) que las rige.

En lo concerniente a los *datos y la innovación metodológica*, en todos los proyectos se genera una instancia de diagnóstico a partir de relevamientos o datos, y al final se producen informes con datos estadísticos. El instituto genera no sólo proyectos, sino que construye información y datos sobre Avellaneda que sirvan de base y consulta para proyectos futuros. (ver herramientas de diagnóstico y evaluación)

Respecto a las *relaciones institucionales*, la articulación se realiza con organismos públicos y privados en función de la gestión de los proyectos u acciones que forman parte de las líneas de gestión integrales y transversales.

En este sentido podemos mencionar el convenio con UBA, carrera de Trabajo Social en dos niveles II y IV (2022) a partir de los cuales se estará desarrollando un relevamiento en salud- Sala de Situación y acompañamiento y profundización del espacio de Ideal Consejería de Género desarrollado a partir de la articulación interna entre la comisión de justicia y género de ideal.

Desde la línea de ambiente, también podemos destacar el Proyecto de Laboratorios Urbanos Sustentables (2022) que se lleva a cabo gracias al apoyo del Ministerio de Desarrollo en el Centro Social y Cultural Bella Vista. El mismo consta de tres instancias: gestión de RSU y compostaje, energías renovables (se instaló un panel solar) y la construcción de una huerta vertical con materiales recuperados. La idea es extender estos cursos hacia otros centros culturales de Avellaneda y generar así una red de centros culturales sustentables.

Durante el segundo semestre del 2021, en convenio con la UNDAV y SENAF, transcurrió el curso de Extensión universitaria en Formación de Cuidadores y Cuidadoras para Personas Mayores. Su objetivo es promover procesos de capacitación para la formación de personas dedicadas al cuidado de personas mayores desde una perspectiva basada en la salud integral y el envejecimiento saludable, que incorpore el paradigma de derechos y perspectiva de género en su formación, a fin de promover su inclusión en el registro oficial del Programa Nacional de Cuidados Domiciliarios (PNCD) para que puedan acceder a un trabajo formal

Durante la pandemia (marzo y abril 2021) también tuvo lugar el Curso de Salud Mental y Salud Comunitaria, en convenio con el Colegio de Trabajadores Sociales y En Claves donde se contó con un alumnado inscripto de 1400 personas de todo Argentina e incluso de algunos países limítrofes. Dicho curso constó de difundir, repensar y trabajar la aplicación de la Ley de Salud Mental, desde su marco jurídico y principios teóricos e ideológicos y fomentar el debate sobre cómo se aplica la ley

de salud Mental en los Hospitales y en el primer nivel de atención, y la especificidad del trabajo social.

Siguiendo la línea de Géneros y Diversidades, se brindó el Taller de Infancias y Adolescencias Travestis Trans, (2021) en colaboración con Infancias Libres, una ONG que brinda acompañamiento a infancias y adolescencias travestis trans y a sus familias. Se abordó el derecho a la identidad y su aplicación en las primeras líneas de contención institucional de niños, niñas y niñes. Para la propuesta se inscribieron 1100 personas.

Finalmente cabe mencionar el curso de Niñeces, adolescencias y territorios (2021), en convenio con el Colegio de Trabajadores Sociales Distrito Lomas de Zamora. Se prolongó a lo largo de 3 encuentros y los temas tratados fueron; cómo pensar hoy las políticas públicas vinculadas con la niñez y la adolescencia desde la perspectiva de derechos, Sistema de promoción y protección de niñas, niños, niñes y adolescentes en la provincia de Buenos Aires y Sistema de Responsabilidad Penal Juvenil. Contó con 250 inscriptos.

En relación con la sociedad civil se desarrollan actividades de fortalecimiento institucional organizaciones sociales locales, al tiempo que se diseñan proyectos para apoyar la búsqueda de financiamiento y se diseñan esquemas de acción. En este aspecto, cabe mencionar el Curso de Formación para la Formulación de Proyectos en Instituciones Barriales (2021) que se dirigió a unas 60 instituciones sociales de Avellaneda. Buscó acercar herramientas de gestión innovadora con el objetivo de contribuir al fortalecimiento y la profesionalización de espacios dedicados al trabajo social, deportivo, ambiental y cultural en nuestra ciudad; comprendiendo que son estos ámbitos los pilares fundamentales del entramado social de Avellaneda y de nuestra construcción identitaria. A las instituciones inscritas a este curso con regularidad se les informa sobre subsidios, normativas e información de interés vía mail.

Perfil de equipo

Los perfiles que componen el equipo reflejan la perspectiva integral de abordaje desarrollada en las líneas anteriores. Si entendemos la gestión como un proceso, analíticamente organizadas en fases, comprenderemos que se requiere en la gestión de una política, un programa, un proyecto, una acción la intervención de saberes específicos: territoriales, académicos, técnicos de todas las disciplinas vinculadas con la gestión local de un Municipio con las características sociales y económicas de Avellaneda) y administrativos. En relación a las disciplinas que convoca, hay miembros con conocimiento territorial de referencia de cada una de las localidades que cumplen funciones sociales, económicas y de acceso a derechos en los barrios locales, perfiles técnicos en comunicación, ciencia política, sociología, antropología, filosofía, trabajo social, abogacía, ingeniería, arquitectura, entre otras.

El equipo y una comunicación eficaz

La falta de comunicación suele ser uno de los problemas principales de los equipos disfuncionales. La comunicación es clave para entablar relaciones de trabajo sanas, y estas relaciones, a su vez, lo son para obtener buenos resultados.

Para sentar sus bases, puede ser útil redactar protocolos (en nuestro caso lo llamamos documento madre) antes de comenzar el trabajo, es un documento que debe estar vivo y debe ajustarse según se necesite y donde se dejan sentados las definiciones colectivas que dan sentido al trabajo conjunto (mision, vision, objetivos, etc. de la organización). Este primer paso documental colectivo permite generar un consenso de base para comenzar la acción conjunta de forma sincronizada (es importante definir colectivamente los conceptos, qué entendemos por proyecto, qué entendemos por desarrollo, qué entendemos por poder, etc., para facilitar la puesta en marcha de las acciones antes de iniciar los procesos de ejecución).

Sobre comunicación interna, es importante tener en cuenta la frecuencia (tiempo de respuesta razonable y la asiduidad de la comunicación) y límites (urgencias, momentos del día en que deben enviarse los mensajes, límite de horario).

Hay que tener en cuenta quienes conforman el equipo, sus perfiles, qué perspectivas, conocimientos y experiencias aportan y si hace falta sumar alguien para equilibrarlo. Es importante que los roles específicos se ajusten a los objetivos generales.

En cuanto al nivel de conocimientos previos: ¿Qué sabe cada miembro sobre el tema que vamos a tratar? ¿El equipo incluye a expertos en esa materia? De acuerdo a esto se puede usar o no lenguaje técnico o simplificar el tema. También hay que tener en cuenta las reacciones posibles a partir del tema que se trata: entusiasmo por las oportunidades, preocupación por el aumento de responsabilidades, entre otros.

La planificación de las reuniones y comunicados

Es importante tener en cuenta algunos aspectos en relación a las reuniones. Por ejemplo, ¿El equipo se reunirá regularmente o cuando sea necesario? ¿Cuánto durará? ¿Será virtual o presencial? ¿Por qué se convoca la reunión? ¿Quiénes deberían participar? ¿Qué temas se tratarán? ¿Cuándo deberás celebrarla? ¿Se trata de algún tema urgente? ¿Dónde se hará la reunión? ¿Qué recursos se necesitan?

Para tener un debate productivo, se recomienda tomar nota, compartir la minuta de las reuniones.

Consejos para gestionar situaciones en que no hay acuerdo:

- Reconocer que existe el conflicto
- Resolver el conflicto solo las personas involucradas. No involucrar a todo el equipo
- Facilitar el diálogo entre las partes

- Compartir la opinión y escuchar al otro con respeto
- Negociar una solución en la que todos se beneficien

Es importante procurar que nadie monopolice la conversación y evitar las distracciones durante las reuniones.

Para evitar distracciones:

- Confeccionar la matriz de asignación de responsabilidades RACI para asumir responsabilidades colectivas. Mejora la eficiencia del equipo, evita superposición de tareas y coordina.
- Visibilizar los aportes de cada miembro
- Brindarles tu opinión con frecuencia

Matriz de responsabilidades RACI por proyecto

Supervisor: realiza el seguimiento

Coordinador: encargado de ordenar los diferentes aspectos que conforman las actividades de un equipo para asegurar que se alcancen los objetivos

Responsable: será quien ejecute esa tarea específica

Aprobador: es quien asume la responsabilidad frente a los bienes. Provee los recursos necesarios para la tarea

Consultado: son aquellos a quienes se les pide consejo

Informado: personas que conocen las decisiones y las acciones. Deben saber lo que ocurre pero no se involucran en el proceso de toma de decisiones o ejecución

	Miembro del equipo (nombre o área de trabajo)	Miembro del equipo (nombre o área de trabajo)	Miembro del equipo (nombre o área de trabajo)	Miembro del equipo (nombre o área de trabajo)	Miembro del equipo (nombre o área de trabajo)
Acción 1					
Acción 2					
Acción 3					
Acción 4					
Acción 5					
Acción 6					
Acción 7					

Evaluación de resultados

Al terminar un proyecto, es conveniente hacer una evaluación sobre qué salió bien y qué salió mal. ¿Qué ocurrió? ¿Qué debía ocurrir? ¿Qué salió bien? ¿Qué deberíamos cambiar? ¿Qué se debería aprender de los fallos?

La gestión de equipo y la teoría del juego social

Llegado este punto, nos interesa profundizar en el aporte metodológico y traer al desarrollo de este documento nociones esgrimidas a instancias de la teoría del juego. A continuación creemos pertinente traer un fragmento de la obra de Matus respecto a la planificación y a los escenarios que plantea, en la medida que resultan claros para orientar la planificación destinada a la transformación social comunitaria que nos proponemos desde Ideal Avellaneda:

“...Por consiguiente, la planificación no es otra cosa que el intento del hombre por gobernar su futuro, por imponer la razón humana sobre las circunstancias.

Ningún mecanismo automático y determinístico resuelve el destino del hombre. Si lo que digo es correcto, la planificación es válida en cualquier sistema social democrático. Pero, para comprender esta afirmación debemos tener la capacidad de distinguir tres modos de planificación: 1) planificar la realidad centrado en el diseño de las reglas del juego social para afinar esas reglas hasta que el sistema opere con eficiencia y eficacia, 2) planificar la estrategia del juego mismo, para anticipar o prever las grandes jugadas marcantes de los resultados futuros, y 3) planificar en detalle y con intento de precisión cuantitativa cada jugada, invadiendo el campo de la creatividad de cada jugador”.

Cada nivel de juego requiere una preparación específica y para ello el conocimiento y la práctica de cada herramienta metodológica es un ejercicio colectivo en el que confiamos conscientemente en tanto nos permite diseñar la trama de acción sobre una red flexible de sentido compartido. El primero exige equipos de alto nivel constantemente preocupados por mejorar las reglas del juego sin crear condiciones de inestabilidad e inseguridad; exige también un árbitro que aplique las reglas imponiendo las sanciones pertinentes. El segundo modo se preocupa por los posibles desarrollos del juego y requiere formular planes que nos preparen para ellos, anticipando problemas, oportunidades y amenazas.

Creemos que como herramienta tiene la virtud de facilitar la convergencia de la multiplicidad de actores, miradas e intereses haciéndolas coincidir en el diseño e implementación de una acción compleja concertada que busque intervenir cambiando las condiciones, solucionando una problemática específica o provocando transformaciones estructurales. La Planificación Estratégica y Situacional comprende un conjunto de herramientas que nos facilitan la prosecución de acciones colectivas coordinadas en etapas en pos de un objetivo común establecido.

De esta forma, los avances logran ser ordenados y resignificados institucionalmente convirtiéndose en herramientas, que están en permanente actualización, para

constituir estructuras que prevalezcan independientemente de los sujetos que las ejecuten. De esta manera se lleva adelante un proceso de mejora continua y estratégica que permanece como recurso institucional interoperable (independientemente de los individuos).

Capítulo IV

MODELOS DE DESARROLLO Y HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA

Repasemos bibliografía. Existe una situación cíclica en relación a los modelos de desarrollo adoptados y su correlato en el perfil del Estado y su organización. En este proceso se reconoce la existencia de dos grandes paradigmas: el clásico o weberiano y el de la nueva gerencia pública o *New Public Management en la gestión pública*. *El primero se relaciona con un Estado de Bienestar y el segundo se instaló en el marco del ciclo neoliberal en los noventa. Lo cierto es que luego de décadas, asistimos a esquemas que muestran la convivencia de ambos modelos, aún hoy no ha aparecido en términos de modelo uno superador que los reemplace y esto a nivel mundial. Lo que realza aún más la importancia de analizar a nivel de sus herramientas y tecnologías específicas.*

El modelo de gestión por resultados desarrolla tecnologías que como instrumento resultan aplicables para “racionalizar” la organización de la acción conjunta: planificación estratégica; formulación de programas físicos; presupuesto por programas, objetivos, resultados y metas; la tecnología que trabajan sobre procesos (referidos a la reingeniería, a la calidad total, a la mejora continua); Las tecnologías vinculadas al control de gestión; Las tecnologías también asociadas a procesos pero vinculadas al control ciudadano; las distintas tecnologías de apertura de información pública al ciudadano; La tecnología de evaluación de las políticas públicas (al final de este proceso: ¿qué pasó con los resultados? ¿Qué pasó con los impactos que estábamos esperando?); Tecnologías asociadas al proceso de formulación presupuestaria y evaluación, como por ejemplo la tecnología de evaluación por sector de inversión pública; Tecnologías de gestión de recursos humanos que supone la incorporación de las tecnologías vinculadas a la identificación de necesidades, búsqueda, selección, capacitación, desarrollo de carrera y evaluación del desempeño de los recursos humanos en la Administración Pública.

La organización de la acción colectiva

Una idea, un proyecto, una acción que busca impactar y/o transformar algún aspecto de la realidad, requiere para su concreción tener en cuenta una serie de variables básicas. Transformar una idea en un proyecto realizable y sostenible debe observarse como un proceso paso a paso que sigue una secuencia metodológica: el Manejo del Ciclo de política pública o Manejo del ciclo de Proyecto.

Los proyectos son intervenciones planificadas, a partir de un diagnóstico (incluido dentro de la fase de programación en nuestro esquema metodológico), que están

destinadas a obtener resultados en una población específica y en un tiempo determinado. Éstos, como intervenciones planificadas, constituyen un conjunto de actividades interrelacionadas con un objetivo en común a las que se les asignan personas y recursos tanto materiales, como financieros.

Para que un proyecto sea realizable debe orientarse hacia el desarrollo sostenible, es decir, un vehículo para convertir la idea en acción y un proyecto que se sostenga por sí mismo.

Tanto el paradigma como sus herramientas en el cual se fundamenta nuestro desarrollo parten de la amalgama de diferentes teorías de planificación y gestión del Estado, retomando como fundamento una conceptualización que propone al Estado y a la sociedad como estructuras dinámicas y contingentes, constituidas por múltiples actores que tienen capacidad de agencia y praxis y de esta manera influyen las acciones que se ejecutan desde y por las diferentes áreas de gobierno, como también son influenciados por estas. Retomamos parte de los trabajos de Matus para entender, describir e interpretar la trama social como un juego de actores, donde hay reglas, roles y objetivos que van a operar sobre las acciones prácticas. De esta manera, se continúa que en este marco todos los actores son importantes y tienen expectativas, necesidades, proyectos y objetivos que harán que esta influencia sea positiva o negativa, ayudando u obstaculizando el éxito de la ejecución y la gestión del plan de gobierno.

Con el objetivo de interpretar y mejorar de forma continua nuestros proyectos y planificaciones para alcanzar la ciudad que queremos, contemplamos en la implementación y evaluación de los recursos y herramientas metodológicos con los que contamos subyace un espíritu de transformación constante resultado de la dialéctica entre dos universos, que existen de forma íntimamente relacionados, de conocimiento técnico y el conocimiento de la ejecución práctica que se genera en el territorio y permiten contraponer la efectividad y el alcance de las herramientas.

Asimismo resulta de suma importancia, dejar de manifiesto que todas las herramientas propuestas como el marco teórico que nos fundamenta es plausible de modificaciones y adaptaciones para que asuma una eficiencia real en la práctica. Por esto todos los recursos desarrollados a continuación deberán ser acondicionados a las necesidades de quienes lo utilizan. Lo que planteamos son esquemas que orienten el trabajo de sistematización de los mismos, no así de imposición de una estructura fijista y determinante.

Políticas públicas

Las políticas públicas constituyen soluciones específicas sobre cómo manejar los asuntos públicos y a la forma en que llegan a la agenda política y a la agenda de las políticas públicas. Asimismo, estudian cómo, por qué y para qué los gobiernos adoptan determinadas medidas y actúan o no actúan” (Heidenheime. 1990).

En otra definición, podrían caracterizarse según Harold Lasswell como: multimetódica, multidisciplinaria, orientada a los problemas, ocupada de trazar un mapa contextual de su proceso, las opciones y los resultados y contribuye a la democratización de la sociedad. Es desde aquí que hacemos hincapié en la necesidad de pensar una metodología propia que nos permita impactar en la trama estatal y participar de acciones públicas que provoquen transformaciones a nivel comunitario.

En términos prácticos, las políticas públicas son caminos estructurales, trazados por el Estado, basados en los consensos necesarios para dotar a la acción colectiva de los recursos, apoyos institucionales y lineamientos necesarios para la construcción del acceso a derechos en el marco de un modelo de desarrollo.

Conforme a los lineamientos definidos en nuestro marco metodológico como institución, desde IDEAL Avellaneda consideramos que la planificación resulta una parte fundamental para la gestión de las políticas públicas y el desarrollo de la capacidad de gobierno, por lo cual les proponemos y les acercamos una serie de herramientas metodológicas que permiten el ordenamiento de los ejes a abordar por la mesa, sus nudos críticos, consecuencias y potenciales soluciones.

Tanto las herramientas como el paradigma en el cual se fundamenta nuestro desarrollo parte de la amalgama de diferentes teorías de planificación y gestión del estado, retomando como fundamento una conceptualización que propone al estado y a la sociedad como estructuras dinámicas y contingentes, constituidas por múltiples actores que tienen capacidad de agencia y praxis y de esta manera influyen las acciones que se ejecutan desde y por las diferentes áreas de gobierno, como también son influenciados por estas. Retomamos parte de los trabajos de Matus y ... para entender la trama social como un juego de actores, donde hay reglas, roles y objetivos que van a operar sobre las acciones prácticas. De esta manera, se continúa que en este marco todos los actores son importantes y tienen expectativas, necesidades, proyectos y objetivos que harán que esta influencia sea positiva o negativa, ayudando u obstaculizando el éxito de la ejecución y la gestión del plan de gobierno.

Con el objetivo de interpretar y mejorar de forma continua nuestros proyectos y planificaciones para alcanzar la ciudad que queremos, contemplamos en la implementación y evaluación de los recursos y herramientas metodológicos con los que contamos subyace un espíritu de transformación constante resultado de la dialéctica entre dos universos, que existen de forma íntimamente relacionados, de conocimiento técnico y el conocimiento de la ejecución práctica que se genera en el territorio y permiten contraponer la efectividad y el alcance de las herramientas.

En este aspecto cuando hablamos de un programa nos referimos a un conjunto de proyectos que apuntan a un objetivo que los relaciona entre sí. En cambio un proyecto se estructura en base a un objetivo específico, se definen qué actividades se van a realizar, quienes son los actores involucrados, plazos de realización, fuentes de financiamiento, e indicadores que permitan evaluar la efectividad. Todos estos ítems deben evaluarse con detalle y un amplio sentido de realidad ya que de eso depende la efectividad del plan.

Proceso de operacionalización de variables

Como hemos visto, el salto necesario que se requiere dar para pasar del deseo al hecho material es el de la planificación, es decir, cómo producir las condiciones para el enlazamiento entre las dimensiones fundamentales del cambio estructural. La planificación se debe leer como una intervención sobre una dinámica que, en lo fundamental, funciona de un modo descentralizado y que requiere, por lo tanto, nuevos instrumentos y modelos de implementación.

Asimismo, la direccionalidad del proceso es importante, ya que es lo que permite mantener el rumbo y la trayectoria para alcanzar determinadas metas y objetivos, como también requiere del análisis de la situación actual, que se realiza en pos de conocer las condiciones “fronteras adentro” de un sector determinado y las causas de los problemas que pueden obstaculizar el cumplimiento de objetivos, misión y visión. La descripción de la situación actual supone identificar las diversas realidades problemáticas a las que se enfrenta el sector de las fronteras del mismo “hacia adentro” para establecer desde ese análisis un programa de acción.

Conforme a los lineamientos definidos en nuestro marco metodológico como institución, desde IDEAL Avellaneda consideramos que la planificación es fundamental, les proponemos y les acercamos una serie de herramientas metodológicas del ciclo de políticas públicas que permiten el ordenamiento de los ejes a abordar por la mesa, sus nudos críticos, consecuencias y potenciales soluciones.

Ciclo de política pública o ciclo de proyecto

Considerando estos lineamientos y teniendo en cuenta que para que exista una política no basta con un diagnóstico de la situación que pondría de manifiesto el problema sino y fundamentalmente la puesta en acción de hechos concretos, medibles y evaluables que generen la alquimia entre el decir y el hacer, entre lo abstracto y lo concreto, desde IDEAL ponemos en práctica el Ciclo de política, como herramienta metodológica, en el marco de la cual se desagregan: política, programa, proyecto, acción. Buscamos de esta forma definir dentro de cada uno el ciclo programación, identificación, formulación, implementación, evaluación y monitoreo como también definir herramientas aplicadas a cada fase.

Para llevar adelante este enfoque retomamos lo que se entiende como: ciclo de proyecto o, en un nivel de abstracción superior, ciclo de política pública.

Desde su análisis y perspectiva, la planificación no solo es una herramienta valiosa a la hora de gestionar sino también resulta indispensable en la acción práctica del diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas. A la hora de desarrollar proyectos independientemente del área en el que se enmarquen podemos obrar desde la improvisación (la cual presenta cierto rédito ya que la mayoría de las veces retoma los emergentes sociales in situ y responde a

necesidades urgentes o inmediatas), o bien podemos obrar desde la planificación sistemica, responsable y analítica.

Aun cuando las posibilidades de planificar sean acotadas, y en este caso con mayor importancia, es fundamental planificar la acción ante la contingencia para actuar con rapidez. Con esto queremos decir que no hay escenario en el que la planificación no sea positiva.

La sociedad civil tiene que ser convocada como parte constitutiva e indispensable del Estado, como trama de recursos públicos y comunitarios que se combinan sinérgicamente en el diseño de las respuestas públicas. Para que una planificación sea sostenible en el tiempo debe ser construida sobre una base de participación que la sustente y la haga propia.

El enfoque de las políticas públicas está centrado en el análisis y resolución de problemas. El ciclo de la política pública o el análisis “por etapas o fases” sigue siendo la base tanto del análisis del proceso de la misma como del análisis en y para el proceso de las mismas.

Es posible ver cada “etapa o fase” (no siempre se identifican de forma clara y distinta, ya que como todo proceso y entramado social, se entremezclan con otras) del ciclo a través de diversos marcos y enfoques.

Para que el cambio se produzca resulta necesario que la ciudad futura sea soñada en base a la situación actual de la ciudad en cuestión.



¿Qué es un *ciclo de proyecto o ciclo de política pública*? Adoptemos una definición simple:

Hablamos de ciclo cuando nos referimos a un proceso dinámico que consiste en una serie de fases o estados que atraviesa un acontecimiento o fenómeno (en nuestro caso de orden comunitario y/o público) y que se suceden en el mismo orden hasta llegar a una fase o estado donde vuelve al inicio para retroalimentarse constituyendo el diseño ordenado de la acción en una política pública. Las instancias o fases principales son las siguientes: Programación, Identificación, Formulación, Implementación y Evaluación y Monitoreo.

En la fase de *Programación* se analizan, por un lado, las variables estructurales, contextuales y coyunturales que nos permiten diagnosticar los territorios, sus habitantes y las problemáticas que los afectan y condicionan y, por el otro, que los marcos de inserción del proyecto a partir de las prioridades y enfoques del Programa, Plan o Política pública o privada al cual debe adaptarse.

La fase de *Identificación y formulación* consiste en la búsqueda de la idea del proyecto, la cual debe ser consecuente con las prioridades de financiamiento de las contrapartes. Así mismo, se evalúa la relevancia y viabilidad, se elabora una propuesta de financiamiento (presupuesto) y se determinan los actores, los insumos, impactos, los supuestos básicos etc.

El Objetivo General, los Objetivos Específicos, los resultados y las actividades quedan determinados en la instancia de *Formulación* del proyecto, siendo la Matriz de Marco Lógico una de las herramientas más idóneas para ello. A nivel de Actividades se establecen los recursos humanos y materiales que deben profundizar el presupuesto determinado en la fase de Identificación (Plan de Operaciones).

La implementación es un proceso de interacción entre el establecimiento de metas y las acciones emprendidas para alcanzarlas. Cuando hablamos de implementación del plan estratégico participativo nos estamos refiriendo a la operacionalización de los objetivos que se pretende alcanzar, con el fin de resolver los problemas definidos en la etapa de diagnóstico y formulación. Es decir, que esta fase implica el desarrollo de ciertas acciones y actividades de forma sistemática destinadas a generar un impacto en la configuración de la ciudad.

Para finalizar, en la fase de *Evaluación y Monitoreo* se efectúa un seguimiento de los resultados del proyecto determinando los problemas que surgen, las razones de los mismos, las medidas para resolverlos y las personas responsables de solucionarlas. En el periodo de Evaluación, se mide el proyecto en términos de Relevancia, Efectividad, Eficiencia, Impacto y Sustentabilidad.

La planificación estratégica, la planificación tradicional y el método Matus para el análisis de actores y escenarios. Alcances y definiciones.

La *planificación estratégica* es una tecnología entre otras que pueden utilizar autónomamente o en forma convergente, podemos mencionar las tecnologías de sistema de información, los sistemas integrados de administración financiera, la

gestión de fondos especiales y fondos fiduciarios para las políticas públicas, los fondos o bancas de desarrollo, las técnicas de participación comunitaria, la gestión a través de organizaciones de la comunidad, entre otras cuestiones.

Algunos autores consideran que la planificación estratégica permite lograr una definición consensuada de las coordenadas sociales y económicas del territorio en el mediano y largo plazo, la adhesión de la población de la ciudad a un proyecto común y la proyección externa sistemática y eficaz del concepto de futuro del territorio en los ámbitos extraterritoriales.

Generalmente la *planificación tradicional* supone la creación de oficinas de planificación especializadas, integradas por equipos de planificadores expertos. Desde el enfoque estratégico, en cambio, la planificación constituye un ejercicio que lleva implícita una relación entre diferentes sujetos que poseen intereses comunes, contradictorios, complementarios, conflictivos y complejos.

Por otro lado, constituye un pacto entre los agentes económicos, sociales y el sector público de la ciudad. El sector público y el privado trabajando en conjunto. De esta manera, fortalece un ámbito democrático de toma de decisiones.

La planificación puede ser descrita *a priori* como “una forma de hacer organizada” y resulta ser el camino que brinda un conjunto de herramientas imprescindibles para operar una realidad compleja, como así también concretar microacciones.

La planificación es el camino para materializar los objetivos que nos propongamos como organización. No podemos referirnos al concepto de planificación sin traer a la escena del análisis a un autor con Maltus y a su modelo PES -diseñado en 1982⁵- que aún hoy sigue teniendo gran influencia entre los planificadores públicos.

Para conformar un sistema de planificación se requiere combinar varios métodos, según sea la complejidad del problema que se intente abordar y el nivel organizacional desde donde se plantea. En este sentido, haciendo arqueología de metodología aplicada a la planificación vamos a hacer referencia a los modelos de PDM y marco lógico como los más consensuados en procesos de identificación y desarrollo de proyectos con inversión pública nacional o de organismos financieros de crédito. También la metodología *Planificación Estratégica Situacional (PES)* que está diseñada para servir como herramienta de planeamiento estratégico público en niveles de alta complejidad, *método ZOOP* metodología de planificación orientada a proyectos y *MAPP- ALTADIR método de planificación popular* que abarca distintos niveles organizativos, desarrolladas por Carlos Matus, nos permite incluir herramientas que refuerzan el análisis de los actores y los escenarios.

Estas herramientas y tecnologías de gestión son traídas al texto para visualizarlas, siendo algunas de ellas ajustadas para la gestión de acciones desde la sociedad civil e implementadas en el desarrollo de nuestros proyectos en la gestión de Ideal Avellaneda en el periodo 2020- 2022.

⁵ Desde 1982 actuó como consultor de la Oficina Central de Coordinación y Planificación en Venezuela (CORDIPLAN), colaborando en el diseño de IVEPLAN (Instituto Venezolano de Planificación) y en su puesta en marcha; fue asesor en la reforma del sistema de planificación y las innovaciones metodológicas del VII Plan de la Nación, primer intento en América Latina de aplicar la Planificación Estratégica Situacional (PES).

En un esquema de gestión participativa, no solo interviene el Municipio sino que intervienen también la actividad privada, las instituciones políticas, la Universidad y otros actores sociales. Esta apertura a la participación organizada es lo que la convierte en una herramienta muy útil y efectiva.

Matus desarrolló a lo largo de años, en conjunción con otros, una metodología de planificación denominada *PES (Planificación Estratégica Situacional)* que se estructura como “un cuerpo teórico-metodológico-práctico” que “se identifica con la realidad y gira en torno a problemas”. Por ello se propone una intervención mediante la cual se establece un plan pensando y enumerando posibilidades futuras para tener delimitado el espectro de opciones a escoger, en el cual “se consideran varios actores en un juego de conflicto y cooperación”. En este esquema la especificidad del enfoque se circunscribe a 4 preguntas ejes: PRIMERA : ¿Cómo explicar la realidad? SEGUNDA: ¿Cómo concebir el plan? TERCERA : ¿Cómo hacer posible el plan necesario? CUARTA : ¿Cómo actuar planificadamente cada día?.⁶

En esta teoría cobran sentido *los conceptos de estrategia, táctica y viabilidad* ya que son los que permitirán llegar a este punto de eficiencia en el intercambio. Estos son definidos de la siguiente manera: “*táctica* es el uso de los recursos escasos en la producción de un cambio situacional (como se definió anteriormente) y *estrategia* es el uso del cambio situacional para alcanzar la situación-objetivo”. Ambas definiciones incorporan a la planificación la idea de trayectoria, gradualismo y a la estrategia como una concatenación de hechos y no una estructura rígida a seguir. Por otro lado, la *viabilidad* es definida como la capacidad de “hacer posible algo” pero considerando que este “hacer posible” puede ser resultado de decisiones, operaciones transitorias u operaciones permanentes, o bien del juego de intereses contextualizado y situacional en el que el hecho en sí y los actores están inmersos.

La importancia de la planificación y el desarrollo de proyectos basados en ella se arraiga en generar una previsión lógica y no futurologica de lo que podría acontecer. Muchas veces se considera que al planificar solo deberíamos contemplar determinados escenarios y a los actores con poder de decisión sobre el plan, sin embargo Matus, dentro de su desarrollo teórico plantea la necesidad de planificar no solo en base a los actores determinantes en la toma de decisión o de ejecución, sino a todos los actores involucrados para no caer en la idea, propia de la planificación tradicional, en la cual, por ejemplo, los sujetos de una determinada política pública son entes sin acción y no agentes que tienen incidencia en la efectividad o el fracaso de esa política.

Esta postura cobra aún más sentido cuando pensamos en que los escenarios y la constitución de fuerzas son variables dinámicas, por lo cual, actores que en determinado momento pueden no tener peso decisonal en otra instancia del proceso si pueden lograrlo.

Es importante distinguir la planificación necesaria para ejecutar política -sobre todo desde los organismos públicos oficiales sean descentralizados o centralizados y en

⁶ El Método PES: Entrevista a Carlos Matus, FUNDACIÓN ALTADIR en Huertas, B. Franco Planificar para gobernar : el método PES - 1a ed. - San Justo: Universidad Nacional de La Matanza, 2006. 144 p. ; 22x15 cm. ISBN 987-9495-60-8 1. Planificación Gubernamental. I. Título CDD 352.14

todos los niveles del Estado pero también desde los actores sociales, económicos, sindicales, etc. cuyos objetivos y/o propuesta de acción involucran una red público-privada- que impacte sobre un territorio y una comunidad específica.

Antecedentes de planificación en los gobiernos peronistas. Breve reseña

Claudia Bernaza en su artículo "*La planificación estratégica se tiene que hacer cargo de las tensiones y los conflictos*" describe los dos grandes antecedentes de planificación en el peronismo que son el Primer y Segundo Plan Quinquenal, entre 1947-1951 el primero y 1952-1955 el segundo respectivamente.

En relación a los mismos se destaca la idea del desarrollo agroindustrial, interpuesto a los intereses de la oligarquía, que asignaba al Estado un rol en la economía y en la vida social, ordenando y orientando el desarrollo con una visión industrialista. Es importante mencionar el carácter transversal que tuvieron estos planes ya que no eran medidas aisladas o pensadas para lo urgente e importante del momento, sino que se trataba de una planificación a largo plazo con un hilo conductor.

En relación al gobierno de Nestor Kirchner la autora trae el siguiente hecho que sumamos al análisis:

"Él sabía con quién hablar y cuándo hablar, de hecho hay una jugada estratégica de Kirchner (que yo relato como su jugada cumbre -para mí-, en el libro *Diez años del proyecto nacional: las leyes que cambiaron la(s) historia(s)*, 2003-2013), que es la jugada que hace para lograr la anulación de las leyes de punto final y obediencia debida. Ahí tenés una jugada estratégica típica de la presidencia Kirchner. En el período de Cristina hubo un plan que me parece el más interesante en términos estratégicos, hubo otros planes en otros organismos, pero me pareció muy interesante como plan que logra desactivar un conflicto muy fuerte como fue el conflicto del campo, que fue el Plan Agroalimentario y Agroindustrial. Lo lleva adelante un equipo que acompaña al ministro Domínguez y que sienta a la mesa en términos de planificación estratégica a los mismos actores que meses antes habían estado en la calle activando el conflicto del campo."⁷

En relación al análisis que venimos desarrollando en este documento, en referencia a incluir al análisis la posición de actores y posibles escenarios, podemos encontrar cierta linealidad con la gestión de los gobiernos kirchneristas. Es posible identificar este vínculo, como se expresa en el párrafo anterior, en la relación a la planificación estratégica entendiendo que no todo tiene que ser definido a priori, debido a que en lo político y en la toma de decisiones existe un juego de tensiones donde vas planificando según las diferentes situaciones, sobre todo cuando esa tensión amenaza con detener la rueda de construcción colectiva o incluso poner en crisis la gobernabilidad.

⁷ Dra. CLaudia Bernazza en www.agenciapacourondo.com.ar/debates/audia-bernazza-la-planificacion-estrategica-se-tiene-que-hacer-cargo-de-las-tensiones-y-de, Buenos Aires, agosto 2021.

La planificación como espacio participativo: el Método ALTADIR como ejemplo para la planificación popular

El método *ALTADIR*, es un método creativo, diseñado para guiar la discusión de los problemas en la base popular (juntas de vecinos, comités de base de partidos políticos, cooperativas, alcaldías, comités electorales, sindicatos, etc.). Propone que las organizaciones de base y la comunidad seleccionen los problemas que consideren más relevantes, los jerarquicen y definan maneras de enfrentarlos con los medios a su alcance. Esta metodología ayuda a crear una disciplina de discusión en grupo y a identificar soluciones creativas a los problemas de la comunidades.

El conjunto de recursos responde a una metodología denominada ALTARDID⁸ que se propone llevar a cabo una Planificación popular. Esto implica y contempla la multiplicidad de actores involucrados y respeta la visión que la población tiene de los problemas locales. Asimismo al entender y retomar la creatividad y la contingencia que los actores sociales conllevan de forma innata, se puede evitar en la medida de lo posible, las restricciones y las resistencias de los otros al propio plan.

Otros referentes en metodología de la planificación

Sin duda existen otros referentes globales y latinoamericanos que aportan sus modelos metodológicos y también resultan de nuestro interés por lo que serán tenidos en cuenta para su estudio y desarrollo futuro de proyectos. En relación a estos referentes podemos mencionar los siguientes autores relacionados con las metodologías de planificación: Carlos Vilas, Celso Furtado, Daniel García Delgado, Benjamín Hopenhayn, Alfredo Calcagno, Omar Guerrero, a los grandes autores de la planificación estratégica que pueden encontrar en la biblioteca del ILPES (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social). También destacamos a Scalabrini, Jauretche, Mariátegui, Kusc y los anglosajones Peter Drucker y Michael Porter.

Nos referiremos al método de planificación retomando el concepto de ciclo de política pública o ciclo de proyecto para referirnos a la gestión de un modelo de desarrollo local que se configura desde la sociedad civil local en el marco institucional de Ideal Avellaneda.

Llegado este punto resulta necesario hacer una distinción: estamos repasando y analizando las herramientas de gestión con el sentido de acercar para la reflexión e implementación a todxs aquellxs lectores interesados en aprender a formular sus acciones con sentido comunitario y público de forma tal de poder articular con el Estado u otrxs actores interesadxs. Estas herramientas constituyen un lenguaje para la gestión, apoyado fundamentalmente en un desarrollo técnico pero que desde el

⁸ El Método PES: Entrevista a Carlos Matus, FUNDACIÓN ALTADIR en Huertas, B. Franco Planificar para gobernar : el método PES - 1a ed. - San Justo: Universidad Nacional de La Matanza, 2006. 144 p. ; 22x15 cm. ISBN 987-9495-60-8 1. Planificación Gubernamental. I. Título CDD 352.14

origen incorpora la lógica del proceso de toma de decisiones normativas que rige el funcionamiento de nuestro sistema público en todos los niveles de gobierno. La documentación de la experiencia refleja las herramientas utilizadas haciendo foco en la interacción con el Estado, por un lado, y con la comunidad por el otro, procesos en dos direcciones que en el mejor de los casos, confluyen en presentaciones concretas para convertir un proyecto en una política o medida pública concreta.

El cuaderno de trabajo N°1 es el primer documento de trabajo que forma parte de un ejercicio organizacional interno permanente en torno a la misión institucional.

Estos documentos son cierres parciales de información de la actividad de investigación social y metodologías de acción que resultan hitos en nuestro proceso de fortalecimiento institucional dinámico.