

# **Organizaciones no gubernamentales en el desarrollo territorial: un estudio de caso**

Dr. Juan Manuel Frangoulis  
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales  
Universidad Nacional de Tucumán  
Fundación Derecho a Mis Derechos  
[juanmfrangoulis@hotmail.com](mailto:juanmfrangoulis@hotmail.com)

## **Abstract:**

La resignificación del Estado a partir de las recetas neoliberales –Consenso de Washington y la “muerte de las ideologías”- se tradujo en su reducción, hasta casi la desaparición, a la mínima expresión, dando paso a la regulación de la sociedad por el “dios mercado”, que se reservó sólo para sí la administración de justicia (condicionada por las otras esferas), la defensa militar del territorio y la seguridad interna.

El pueblo huérfano vio nacer nuevas formas de organización públicas no gubernamentales, en auxilio al derrame que nunca sucedió, como las organizaciones barriales, clubes de trueque, fundaciones, asociaciones, etc.; éstas intentaron ocupar parte del vacío que el Estado de Bienestar había dejado.

Resta aún señalar un condimento más, desconocido hasta entonces por quienes nacieron después de las presidencias de Ronald Reagan y Margaret Thatcher: la convocatoria a la participación política-social que a los jóvenes (“Esa gloriosa juventud en la que cualquiera puede ser un Belgrano o un San Martín”) hacía, en la Argentina, el denominado “kirchnerismo”.

En este marco ideológico post crisis del 2001, nace la inquietud de un grupo de jóvenes de organizarse en torno a tareas solidarias -con dos ejes dinamizadores del cambio social como horizonte: la educación y el trabajo- en una de las zonas de mayor vulnerabilidad social y estigmatización de la Provincia de Tucumán, conocida como “La Costanera”.

Este ensayo es un estudio de caso de una organización social, no gubernamental - la fundación Derecho a mis Derechos (personería jurídica en trámite), que desarrolla su

labor en la Costanera- en medio de las tensiones señaladas: un aparato estatal neoliberal con un gobierno popular y formas de organización social de resistencia hoy convocadas a la participación.

**Palabras claves:**

*Organización social*

*Participación*

*Cambio social*

*Resignificación*

**Introducción**

El propósito de este ensayo es analizar el papel que desempeñan las organizaciones no gubernamentales en el desarrollo territorial, a partir de un estudio de caso –el de la tarea realizada por la Fundación Derecho a Mis Derechos (personería jurídica en trámite) en La Costanera, en los suburbios de San Miguel de Tucumán-, como una alternativa de inserción y promoción social en áreas periféricas de nuestro país, tradicionalmente relegadas tras largas décadas de programas económicos –tanto en el nivel nacional como en el provincial- que no contemplaban su inclusión en el espectro sociopolítico nacional. Asimismo, se pretende orientar las acciones de las organizaciones gubernamentales y, sobre todo, no gubernamentales encaminadas al desarrollo de las tareas territoriales.

Nuestro caso de estudio se ubica en “*La Costanera*”, margen Este del Río Salí, un entramado urbano integrado por ocho barrios de características socioeconómicas similares.

La población aquí asentada presenta múltiples carencias, con conflictos derivados de una compleja situación de pobreza y precariedad existentes. La situación socio-habitacional no es homogénea, pero las condiciones de extrema pobreza afectan a más del 80% de la población, muestra de la fractura y desigualdad social y urbana presente. Las problemáticas más significativas están relacionadas con las características socio-sanitarias y económicas, producto de las deficientes condiciones laborales de los recolectores informales de basura –número mayoritario entre la población económicamente activa-, la subocupación (changanines, cosecha de citrus, cortadas de ladrillos) y los altos porcentajes de beneficiarios de programas sociales.

Dicha población presenta los más bajos niveles de cobertura de salud y de alfabetización del aglomerado. Son frecuentes las enfermedades relacionadas con la actividad del manejo de residuos (tuberculosis y piodermitis), sumadas al déficit nutricional y a los altos índices de delincuencia y drogadicción (particularmente presentes en la población joven).

Otras problemáticas pueden ser descriptas en tres ejes fundamentales: inseguridad, contaminación ambiental, deficiencia de infraestructura y servicios públicos.

Las organizaciones existentes en el área tienen escasa capacidad de transformación o de estructurarse en función de necesidades comunes. Muchas mantienen una perspectiva asistencialista, vinculadas a la satisfacción de necesidades alimentarias. Además, han visto disminuido el número de sus integrantes y su capacidad de representatividad democrática; sin trabajar entre ellas de forma articulada.

Asimismo, la prestación de servicios vinculados al Estado no es entendida por la mayoría de los vecinos como un derecho de los ciudadanos sino como un favor obtenido por apoyar al gobernante de turno. Las acciones de dirigentes que defienden exclusivamente intereses partidarios debilitan la capacidad organizativa de la comunidad y la dividen. En las organizaciones, se manifiestan luchas por su manipulación como estrategia para controlar la comunidad en términos de una política partidaria cuyo eje es el apoyo al partido gobernante y el trabajo electoral.

En ese contexto, la Fundación Derecho a mis Derechos, organización sin fines de lucro compuesta mayoritariamente por jóvenes universitarios de clase media, encaró desde 2010 tareas de promoción social con dos pilares fundamentales y fundacionales: la educación y el trabajo, los grandes dinamizadores sociales. Estos se traducen en apoyo escolar para niños, alfabetización para adultos, talleres de arte popular (con generación de contenidos y producción barrial, tendientes no sólo a la construcción de marcas identitarias, sino también a un posible acceso al mercado laboral en esos espacios), práctica de deportes y recreación; desarrollo de huertas familiares y comunitarias, cursos de cocina con esquemas nutricionales saludables y de bajo costo, microemprendimientos productivos –individuales o colectivos- y la asistencia en su implementación, detección de problemas de salud y derivación (con las pertinentes gestiones de atención, estudios y medicamentos), trámites frente a diferentes organismos del Estado.

Para ello, fue necesario conocer las estructuras tanto económico-sociales como simbólicas en que se desarrolla la vida de los vecinos de La Costanera, los problemas,

conflictos y necesidades que experimentan y la relación de éstos con los recursos a los que tienen acceso.

Las herramientas utilizadas en el trabajo de campo fueron: entrevistas y encuestas personales, así como la observación participante, tendientes a hacer más efectiva la tarea de promoción social encarada por la Fundación, enmarcadas en el análisis sociológico, etnográfico y económico, siendo el pluralismo cognitivo una exigencia epistemológica, por la peculiaridad del objeto: la realidad social.

### **Contexto histórico político**

Hasta los años ´60 tuvo lugar el crecimiento sistemático de los beneficios del Estado Benefactor en la mayoría de las democracias capitalistas; por ello, el grueso de estos países tenían sectores públicos que implicaban entre un 35% del PBI hasta el 60%, aumentando el gasto público en aras de la igualdad (en el caso norteamericano debemos señalar la disputa con la Unión Soviética y la carrera armamentística).

A partir de los ´60, el incremento del precio del petróleo derivó en la llamada “crisis del petróleo”, sobre la que muchos vieron una inflación generada por una enorme oferta monetaria en el marco de la declaración de inconvertibilidad del dólar anunciada por Richard Nixon; pero lo paradójico fue que hasta entonces el capitalismo tenía ciclos; aumentaba la producción y subían los precios o bajaba la producción y caían los precios; sin embargo, en este caso se dio una baja en la producción y un aumento generalizado de precios a lo que se llamó “estanflación”.

El modelo de desarrollo -conocido como: “sustitución de importaciones”- que tanto éxito tuvo en América Latina hasta finales de los ´60 entró en crisis y las estrategias de desarrollo estodocéntricas, fundadas en el estructuralismo de Prebisch-Singer o la modernización de Rostov, la teoría de la dependencia o, simplemente, el marxismo, perdieron su anterior prestigio frente al nuevo avance de la derecha liberal neoclásica, conocida como capitalismo, e impuso en los centros periféricos del poder capitalista hegemónico un nuevo modelo, con terribles dictaduras o recolonizando económicamente regiones (coadyuvado en ambos casos por una parte corrupta de la población civil), haciendo ideológicamente pie en la Escuela de Chicago, con una nómina importante de economistas: Bhagwati, Corden, Krueger, entre otros.

Este esquema, en los noventa, pasaría a llamarse “Consenso de Washington”, una suerte de consenso implícito (del que nadie participó), según lo bautizó John Williamson, ya que Washington era la sede del gobierno norteamericano y de los organismos

multilaterales de crédito, léase: Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y, en menor medida, Banco Interamericano de Desarrollo.

Los mandamientos del vecino del norte incluyeron:

- Disciplina o equilibrio fiscal, que como principal consecuencia presenta la reducción del gasto público hasta el límite de la recaudación o la sostenibilidad del crédito que el Estado puede encontrar en el mercado, en los organismos multilaterales de crédito, reduciéndose el tamaño del aparato estatal hasta lo que se considere como punto de equilibrio.
- Priorización del gasto social, por lo que el Estado debe retirarse de una serie de actividades y concentrarse en el gasto social focalizado. Frente a la concepción de ciudadano universal del Estado benefactor, crece la de ciudadano-cliente.
- Reforma tributaria, una vez que se reduce el tamaño generalizado de la administración central y la privatización de las empresas públicas (por lo que ya no se deben solventar su déficit), el grueso del gasto público es el sistema jubilatorio. Es por ello que la principal reforma tributaria fue la creación de fondos de pensión, que en la Argentina fueron las AFJP. Las “contribuciones patronales y personales a la seguridad social” pasaron a llamarse “impuestos al trabajo”.
- Liberación financiera, que supuso la liberación del mercado financiero local a la mercado financiero internacional, la eliminación de los Bancos públicos de Fomento y cualquier tipo de tasa subsidiada por los Bancos Centrales.
- Reforma Cambiaria con la imposición de un tipo de cambio único, contra lo que en la época desarrollista era una estrategia central para el crecimiento: tener tipos de cambio múltiples (un tipo de cambio financiero y otro comercial), que le permitía al Estado jugar con el diferencial entre uno y otro; un dólar de importación y otro de exportación, generando distorsiones y transferencias entre sectores exportadores e importadores, productores y comercializadores. El tipo de cambio único se expresó en Argentina de forma inflexible: la convertibilidad.
- Liberalización del comercio exterior, lo que significa la desaparición de los cupos de importación y exportación y las intervenciones o incentivos como los impuestos aplicados al comercio exterior; descenso generalizado de las tasas aduaneras; apertura a la inversión extranjera directa, creando el contexto y el marco legal necesario para que éstas se sucedan o, directamente, desregularizando y promoviendo su radicación con inversiones, comprando empresas nacionales, etc.

En un marco de desregularización de la economía, por lo que el Estado no debía intervenir en el mercado, se privatizaron empresas públicas y se promovió “el derecho a la propiedad”, como principio liberal básico.

Estas reformas estructurales recibieron el apoyo técnico y financiero de los centros hegemónicos del poder capitalistas. En tal sentido, la provisión de créditos a los países se ató a “condicionalidades del crédito”, créditos stand by, que se hacían efectivos a medida que estas políticas se fuesen implementando.

En su informe de 1997, el Banco Mundial colocó en el centro del debate la reconstrucción del Estado como tarea a realizar de forma imperiosa, aún siendo el mismo organismo el que había recomendado su reducción (destrucción), años antes, a su mínima expresión, ya que resultaba claro que tal desmantelamiento del Estado había vaciado la escena política-pública y desgarrado el entramado social, comprometiendo la paz social y la gobernabilidad, en el marco de un sistema –supuestamente- democrático. El mismo año, el Banco Interamericano de Desarrollo, en su informe de Progreso Económico y Social constata que las reformas estructurales, amén de su magnitud, no han producido los efectos deseados y, de mantenerse las pautas económicas en aquel contexto, la región sólo podría crecer al 4%, porcentaje insuficiente para cerrar la brecha del desarrollo.

En el modelo de desarrollo vislumbrado por el (in)Consenso de Washington, el Estado tiene un rol subsidiario, a veces complementario, y de acompañamiento. Los nuevos héroes del desarrollo económico, hasta el 2001 en Argentina, ya no eran los políticos ni los funcionarios, sino los empresarios y gerentes del sector privado, y las organizaciones sociales pasaron a afirmarse como los nuevos héroes de la actividad social antiburocrática.

De esta forma, el Estado que entró en crisis en el 2001 fue el otrora Estado majestuoso y omnipotente que se encogió, alentado por poderosos grupos empresarios, aunque resistidos por muchos gobiernos provinciales y locales que no se resignaron a hacerse cargo de nuevas áreas funcionales sin la contrapartida presupuestaria. El Estado Nacional no solo vendió en los noventa “las joyas de la abuela”, sino también se desprendió y traspasó a provincias y municipios escuelas, hospitales y otras funciones reguladoras o promotoras, que habían caracterizado su etapa intervencionista. Todo esto llevó a la implosión argentina de fines del 2001, en una estrepitosa combinación de pobreza, desigualdad, caída escandalosa del PBI, crisis fiscal, default de los servicios de la deuda pública y privada, ruptura generalizada de los contratos

públicos y privados y de las instituciones; aumentando, por un lado, la deslegitimación del sistema político y, por otro, el rol de organizaciones no gubernamentales y movimientos sociales como nuevas formas de organización pública. La reforma del Estado significó ante todo la reforma de la sociedad.

### **Situación Territorial en el barrio “La Costanera”**

Los ocho barrios que componen lo que denominamos “Costanera”, incluyen a más de 1250 familias pertenecientes al Municipio Capital de Tucumán; no siendo posible establecer datos exactos –o más precisos- pues hay sectores que nunca fueron censados. Por otra parte, debemos destacar que la exclusión no es sólo territorial, pues el hecho mismo de que no se conozcan los nombres de los barrios que componen toda el área ya nos habla a las claras de la marginación socio-cultural.

Se hace necesario tener en cuenta, también, la no resignificación del río (Salí) en la ciudad, la que en su crecimiento le dio la espalda como elemento estructurante del paisaje y de vinculación e integración entre municipios vecinos. En las márgenes de ambas riberas está ocupada por asentamientos de alto riesgo socio-ambiental.

Entre los principales problemas comunes en el sector se pueden mencionar:

- Irregularidad dominial.
- Bajo o nulo nivel de cobertura de las redes de infraestructura.
- Déficit en la provisión de servicios y equipamientos comunitarios.
- Precariedad de las viviendas.
- Alto riesgo socio-sanitario de la población.
- Contaminación hídrica y atmosférica.
- Población con características de pobreza estructural: condiciones de hacinamiento.
- Condiciones ambientales inadecuadas: riesgos de anegamiento e inundación, erosión, presencia de basurales, cavas y desniveles dificultando el escurrimiento.
- Falta de ordenamiento urbano y de integración al entorno urbanizado.
- Debilidad de las organizaciones comunitarias.
- Bajos niveles de alfabetización.
- Carencia de espacios verdes con propósito paisajístico y recreativo.
- Enfermedades relacionadas con la baja calidad ambiental: de origen hídrico (diarreas y otras), respiratorias (bronquitis, alergias) y de piel y ojos (piodermatitis, conjuntivitis).
- Problemáticas sobre inseguridad, delincuencia, violencia familiar y drogadicción, etc.
- Elevado número de beneficiarios de planes sociales.

- Altos índices de desocupación.
- Actividad económica precaria con riesgos sanitarios: cría de animales de granja sin los recaudos correspondientes y actividad de recolectores-recuperadores informales.
- Terrenos rellenados con basura.

Las características de la situación ambiental merecen especial atención, ya que se trata de un área que presenta sectores bajos, con riesgos de inundación y/o anegamiento por ingreso de agua o retención ante desniveles o como consecuencia de la interrupción o desorden de la traza urbana, lo cual dificulta el escurrimiento. Se suma a esto que algunos terrenos fueron en partes rellenados por sus actuales ocupantes utilizando en general escombros o basura, aumentando con ello los riesgos para la salud de los pobladores. También se han detectado situaciones de erosión o la presencia de cavas y regueras contaminadas. Se observan importantes déficit en la dotación de servicios y en equipamientos comunitarios a escala del sector o de las unidades barriales.

Las viviendas que conforman el conjunto del área de intervención presentan un bajo porcentaje de consolidación, con presencia de viviendas de mediana y baja calidad constructiva. La excepción es el Barrio Roselló, viviendas construidas mediante un plan oficial, consolidadas y con los servicios sanitarios ejecutados correctamente.

El resto presenta el uso mixto de mamposterías ejecutadas con ladrillos comunes y bloques de hormigón (muchas veces elaborados por sus propios pobladores), no totalmente revocadas, con cubiertas de chapas galvanizadas sobre estructuras metálicas de filigranas. Las construcciones precarias, es decir el mayor número de viviendas, están construidas con maderas y chapas en diversos estados de conservación.

En lo referente a servicios de infraestructura privada se observa la ausencia generalizada de desagües cloacales por lo que las aguas servidas se vuelcan a la vía pública.

De ahí que otra grave problemática detectada sea el alto nivel de contaminación hídrica, tanto superficial como subterránea, debido a la presencia de pozos negros colmatados y con derrame de aguas negras y grises, lo que se relaciona directamente con diferentes tipos de enfermedades y epidemias, muchas de ellas de larga data en la población.

Debido a este cuadro de criticidad ambiental hay proliferación de alimañas y roedores. Respecto a la provisión de agua potable, el área presenta infraestructura incompleta, en algunos sectores de alta deficiencia, tramos con materiales inadecuados, con acometidas no normalizadas y en general con baja presión de agua, especialmente en época estival. Las conexiones de agua potable son generalmente clandestinas.

En un número importante de lotes el IPVDU ejecutó, en el marco del Programa Federal de Viviendas, baños cuyos desagües se conectan a pozos negros existentes, por ello es necesaria la intervención que regularice la totalidad de los desagües de agua servidas.

Como consecuencia de la falta de Regularización, un amplio sector de la población carece de la titularidad de sus lotes, por lo que no tiene acceso a los servicios públicos más indispensables como ser gas, agua, etc.

Existen fuertes barreras físicas, las que condicionan y dificultan una adecuada accesibilidad vial, sumado a los conflictos de conectividad interna por desorden o inexistencia en la traza de calles, las cuales no manifiestan, además, jerarquía.

Igualmente preocupante es la ausencia de espacios verdes y recreativos y la precariedad o mal estado del arbolado urbano, ya que el área presenta un alto grado de ocupación del suelo con destino habitacional de carácter irregular y sin contemplar dichas reservas.

Los espacios libres de ocupación pertenecen a sectores bajos y anegables.

Algunos de dichos terrenos fueron originalmente sitios de disposición final de residuos sólidos urbanos (RSU) -aún existen vaciaderos informales que forman parte de las estrategias de supervivencia de recolectores y acopiadores urbanos que parte de la población practica – lo cual, sumado a la cría de animales de granja, como gallinas o cerdos, en condiciones de insalubridad, coloca en mayor riesgo a la población.

El área de intervención cuenta con servicio de recolección de frecuencia irregular, según las posibilidades de los entes municipales de prestar servicios, conforme a las condiciones de accesibilidad, transitabilidad y regularidad de la traza de calles y pasajes.

No encontramos situaciones de riesgos por factores de desarrollos tecnológicos relacionados con la presencia en áreas próximas de plantas industriales, ductos de alta presión, ni aeropuertos, entre otros. Aunque en el sector de ribera oeste del río, existe una traza de línea de alta tensión, sobre el borde sudeste, se contempla en el proyecto del PROMEBA la liberación de uso habitacional bajo su tendido, conforme a reglamentaciones vigentes con restricciones de instalaciones o equipamientos, pudiendo esta zona ser destinada a espacios verdes. Es lamentable que el mismo proyecto no contemple sitios de interés ecológico, histórico, arqueológico o cultural.

El curso fluvial del Salí, hacia el sur de la planta urbana, presenta todavía vestigios de la actividad de extracción de áridos, hoy suspendidas, las cuales se daban particularmente sobre la ribera este. Actualmente han quedado expuestas las cavas, sin recuperación de dichos predios por parte del productor minero original.

Debemos también mencionar que hacia el sur del río, perteneciente a un área de influencia del aglomerado y sobre la ribera este, se encuentra la Planta de El Pacará, de vuelco de los RSU de varios municipios del área metropolitana, una planta piloto en su inicio, hoy superada en su capacidad y en proceso de cierre. Aún no está concluido el predio de Los Vázquez, donde volcaba los RSU el municipio capitalino, localizado hacia el sur del ejido del aglomerado, sobre la ribera oeste.

Es significativa la presencia de rutas nacionales y provinciales en el sector: el tramo urbano de la Ruta Nacional N° 9, Autopista de Circunvalación sobre la ribera oeste y rutas provinciales inmediatas al cauce del río, sobre la ribera este, las cuales generan significativos niveles de ruido y polvo en suspensión.

No existe una red vial debido a que su generación no obedece a una planificación, aún en algunas calles que cuentan con cordón cuneta y base estabilizada.

### **La “Funda”**

En este contexto nacimos, primero como un grupo de amigos, pero nos dimos cuenta que sin organización no podríamos sobrevivir, y que la esperanza que se levanta cuando llegamos al barrio sería un nuevo naufragio del otro, si no planificábamos con seriedad. Enfrentamos, desde el inicio, tres desafíos primordiales: la contención del grupo, la organización interna y la escasez de recursos tanto materiales como humanos.

Mirar hacia adentro no es fácil, a veces uno se desespera por salir, en gran parte por la carga de mesianismo con la que se suele emprender estas tareas y de la que hay que desprenderse inmediatamente. Es el primer enemigo.

Sin embargo, la conformación de una identidad grupal es algo que se debe alentar y acompañar, pues dará un marco de contención interna y despertará las lealtades, no hacia una persona, sino hacia un proyecto que trascienda a los miembros individuales. Esto se logró con instancias de convivencia e intercambio, muchas de ellas (las más importantes) en ambientes distendidos, en los que uno conoce al otro, sabe quién es y conoce sus pesares a los que, dicho sea de paso, frente a los que el grupo siempre está. Es decir, así como empezamos en el barrio, con una estrategia que nosotros llamamos “tomar mate”, como el lugar simbólico de la charla distendida y las confidencias, en el que se conoce al otro, lo hicimos –y hacemos- en el grupo, puertas adentro.

Con respecto a la organización interna, son dos los niveles que se articulan; uno, de planificación con debate y discusión plenaria y de la forma más horizontal posible, para lo que es importante que aquellos que ocupan formalmente o de hecho un rol

preponderante aprendan a escuchar y no se impongan; para que entre todos construyamos un solo discurso en el que nos identifiquemos e identifiquemos las situaciones problemáticas que podemos y queremos abordar en el marco de una estrategia a largo plazo. Nuestra mecánica de trabajo nos llevó a reunirnos en pleno una vez a la semana, es su vez un ámbito de devolución de lo que en el barrio nos sucede. El otro nivel es el ejecutivo, en el que se articulan a su vez dos subniveles. El primero es el de la coordinación general, a cargo de dos personas, un secretario general y de actas y un tesorero, que se renuevan año a año. Ellas dirigen el funcionamiento de la organización en sus aspectos técnicos, legales y contables, tienen en sus manos la coordinación general de todas las áreas y sus respectivos programas en el marco de una estrategia a largo plazo y representan a la organización frente a terceros, salvo casos en los que por circunstancias particulares se designase otro representante. El segundo subnivel es por área, hoy, contamos con cuatro áreas fundamentales que sirven para ejecutar las actividades que planificamos y desarrollamos. Ellas son: Educación, Emprendimientos y Ferias, Género y familia y Arte Popular; cada una tiene un equipo de trabajo, con un coordinador que, al ponerse en marcha un dispositivo o tarea, asume frente al mismo y el grupo en general el rol de responsable, mientras dura la ejecución. Las realidades del barrio exigen dos tipos de respuestas: una, inmediata, frente a una situación problemática que no puede esperar una planificación a largo plazo (una urgencia de salud, el hambre más apremiante o que se haya volado un techo); la otra es la más importante y el gran desafío: *el cambio social*.

### **Como planificar dispositivos**

Entendemos los dispositivos como espacios de trabajo sobre problemáticas instaladas en el marco de una estrategia; no simples intervenciones que, si bien pueden o no responder a la misma estrategia, no son tareas que se sostengan en el tiempo, ni busquen establecer nuevos procesos para modificar una situación problemática.

Quienes en el territorio planificamos, gestionamos o administramos políticas públicas enfrentamos numerosos desafíos que nos ponen cara a cara con otros actores sobre los que, buscado o no, influimos. Esos actores se constituyen como actores sociales en su interacción -interferencia intersubjetiva- en un juego de intereses, poderes, diálogos, acuerdos, alianzas y enfrentamientos en un sistema de relaciones o contexto estructural. Sin embargo, la primera dificultad que enfrentamos es nuestra propia definición del problema y la planificación que, a partir de aquella haremos, pues la realidad no

impresiona al sujeto pasivamente, sino, por el contrario, éste la construye y reconstruye desde un posicionamiento valorativo, un conjunto de creencias y procesos simbólico-culturales aprendidos y aprehendidos; es decir, el mismo sujeto que busca instalar un dispositivo no es ajeno a la realidad, sino que ésta es ordenada desde un espacio de sentidos con su propia carga ideológica. Lejos está el sentirnos investigadores asépticos de la realidad sobre la que buscamos influir y creemos que la mejor manera de planificar es hacer explícita la carga subjetiva, en la medida de nuestras posibilidades. El segundo problema es que los escenarios no son estáticos, sino dinámicos; y los actores no son sólo sujetos racionales guiados por su interés. Por el contrario, cada escenario plantea el factor incertidumbre por su propio dinamismo.

Ante estas dos dificultades previas al proceso de planificación y aplicación de un dispositivo, adoptamos una perspectiva estratégica, tomando como referencia a Carlos Matus, haciendo explícita la perspectiva de los planificadores y del colectivo e incluyendo la incertidumbre como factor; éste último nos permite evaluar y replanificar; incluso durante la aplicación misma, sin necesidad de esperar la finalización.

Debemos ser humildes, permitirnos errar, para poder cambiar, aún sobre la marcha, pues a las organizaciones sociales no gubernamentales nos atraviesa, generalmente, una debilidad fundamental: la falta de recursos –tanto humanos como materiales-, por lo que no podemos darnos el lujo de pecar por soberbia y desperdiciarlos.

La situación problemática nunca debe ser impuesta por el colectivo en el barrio, ajeno a los actores del mismo, sino que debemos tener oídos atentos a las insatisfacciones que expresan y cómo se instalan; acompañar el proceso de discusión que acarrea, hacer parte a la comunidad del debate en el diagnóstico y planificación del dispositivo; de lo contrario, no habrá una apropiación de éste y nunca llegará siquiera a ponerse en marcha. Es decir, las cuestiones socialmente problematizadas se abordan en forma comunitaria con la organización, los actores barriales y la comunidad involucrados; sin obstar esto a que luego otras personas se sumen al dispositivo y participen en él.

Para llevar adelante el dispositivo, debemos responder al “qué”, al “quién”, al “dónde” y al “cómo”; el “quién” debe considerarse no sólo a quiénes este dirigido, sino que también es importante que ellos legitimen en el espacio de trabajo a quiénes llevamos la puesta en marcha del dispositivo; para ello, lo primero es ponerle nombre al otro, conocerlo y que sepa él quiénes somos. Este proceso sólo se logra con tiempo, con el andar del barrio y...muchos mates.

### **Poner en marcha, antes saber sostener en el tiempo**

Así como se nos hace difícil dejar de lado cierta carga mesiánica con la que, a veces, abordamos el territorio, igualmente difícil es saber que cada idea, aún tirada al aire, es una esperanza que se despierta. Incluso un simple relevamiento, levantar un dato, anotar lo frente al otro puede despertarla; por esto, es necesario evaluar la forma de poner en marcha, saber qué posibilidades hay de sostener el dispositivo en el tiempo y, aunque nunca lo podremos hacer de forma acabada, anticipar ciertas consecuencias en el corto, mediano y largo plazo.

La gran barrera que tuvimos que enfrentar el día que llegamos al barrio fue la falta de esperanza, lo inexistencia del mañana como espacio de construcción de sueños, de ilusiones, de proyectos. La vida era el hoy, no había nada más; y para instalar un dispositivo que en el tiempo se mantuviera necesitábamos del mañana, para configurar en nosotros y en el otro la planificación y los procesos de apropiación y acompañamiento de ciertas tareas y herramientas, pero debíamos ser conscientes de que por lo difícil que nos resultaba despertar una esperanza, la responsabilidad era aún mayor, pues una decepción podía generar aún más resistencia en pensar en un futuro en el que las cosas podían cambiar, en el que no todo estaba perdido.

A la cuarta generación que vive de la basura y come de ella, decirle que un mundo mejor es posible es muy difícil.

Para esto, primero evaluamos qué recursos humanos y materiales tenemos o podemos conseguir. En el caso en que haya que conseguirlos, seguramente deberemos establecer un dispositivo paralelo, con un objetivo más acotado, y que se entienda unido a aquél, sobre el a su vez deberemos planificar.

Sin embargo, estos recursos no se deben mirar de forma estática sino en el tiempo; en la posibilidad de sostenerlos durante el transcurso o el período que creemos durará su necesidad en el dispositivo.

En cuanto a los recursos materiales, primero miramos el propio bolsillo, pues nuestro compromiso tiene que ver con el aporte que en todo sentido podamos hacer, en el fondo económico del grupo y las reservas con las que contamos y generamos con la cuota de la organización y las actividades que a este fin se organizan. En seguida posamos nuestra atención en sectores privados y públicos.

En cuanto a los privados, hay una cuota de responsabilidad social que creemos que todo aquél que sea parte de un pueblo debe tener, morigerar los efectos del individualismo y

ver a la propiedad privada en su función social. Muchas empresas incluso usan como publicidad su participación en emprendimientos solidarios.

Con respecto al sector público, concebimos el Estado como una herramienta que debe estar puesta al servicio del pueblo, generando las condiciones necesarias que aseguren la igualdad de posiciones. Entendemos al Estado como población, poder y territorio; en el que Estado somos todos y cada uno por ser pueblo en un territorio en el que el poder debe volver a él y ejercerse en su propio beneficio. Salimos de la lógica del neoliberalismo en el que el Estado era un enemigo, para verlo como el necesario garante activo para la realización de los derechos de todos y todas, en el goce efectivo y cotidiano. Ya desde el desayuno hablamos de derechos humanos.

Pensemos en el dispositivo. Nos colocamos en la situación ideal y en la actual y hacemos una lluvia de ideas con todo lo que nos falta para cerrar esa brecha. De igual forma, nos imaginamos el día después.

Tomemos como ejemplo un curso de alfabetización para adultos dado por la Fundación, definido primero como necesidad por una parte de la comunidad del territorio, por los efectos directos e indirectos que conlleva. La situación actual era el analfabetismo de un grupo de adultos que querían aprender a leer y escribir; la situación ideal era que supieran leer y escribir. Primero definimos qué es alfabetizar, qué buscamos como resultado y empezamos a investigar métodos para hacerlo. Encontramos dos que se ajustaban mejor a nuestra realidad y población, según experiencias similares que encontramos. Los programas en cuestión eran: “Sí se puede” –cubano- y el argentino “Encuentro”. Éste último fue el elegido, por razones de economía de recursos y tiempo. Nos pusimos en contacto con las áreas de educación de la Nación primero, que nos derivaron a las de Tucumán, a través de las cuales debíamos tramitarlo. Averiguamos funcionamientos y requisitos, las instancias fiscalizadoras y evaluadoras. El programa envía los materiales didácticos para quien va a alfabetizar, para quienes van a ser alfabetizados y los útiles escolares necesarios. Uno de los interesados ofreció su casa como espacio en el que se desarrollaría el dispositivo, pensando en el frío, el calor y la lluvia, si teníamos baño (papel higiénico, si hiciese falta) y agua, que pudiésemos usar, mesas y sillas. De las personas que conocíamos, algunas se ofrecieron a ser alfabetizadores y, por los requisitos que debían tener, fueron dos las personas adecuadas. Vale aclarar que, teniendo en cuenta que recibía de la Nación dinero para movilidad, buscamos que la persona fuera del barrio y ese dinero sirviera más bien como un incentivo, anticipándonos a la posibilidad de que durase más de lo previsto en

el diseño del programa. Finalmente, pensamos ¿qué haríamos el día después, si querían seguir estudiando, si despertábamos ese interés? Nos pusimos en contacto con personas que, en el mismo barrio, implementan el Plan Fines, otra organización con la que empezamos a aunar esfuerzos y articular tareas.

Esto y más fue lo que evaluamos antes de proponer el dispositivo en el barrio, y desde nuestra organización hubo un equipo que acompañó el proceso en cada instancia, con la dirección de un responsable del área educativa del colectivo.

De igual manera, en cada actividad; si es productiva: ¿Qué vamos a producir?, ¿Cómo?, ¿la materia prima?, ¿el lugar?, ¿Cómo garantizar su posterior comercialización?, ¿los requisitos, según la producción, legales?

Durante estos más de tres años en la Costanera, hemos tenido algunos logros:

- Haber realizado huertas familiares, en conjunto con el INTA, institución con la que capacitamos primero un grupo de la organización y nos proveyó las semillas, para poder realizarlas con la gente en el barrio. En este caso, la puerta de acceso fueron los niños, con quienes primeros realizamos la germinación del poroto, para luego hacer los almácigos de la futura huerta familiar. Al día de la fecha cerca de un 10% se mantienen y han, en general, duplicado su tamaño, llegando a cubrir las necesidades de consumo familiar, con lo que, amén del efecto económico, se mejoró la calidad de vida de quienes las tienen.
- Dos microemprendimiento: uno de costura y, el otro, una bloquera. Ambos fueron planificados como proyectos asociativos, sin embargo hoy han adquirido la forma de cadena de microemprendimientos, en algunos casos, siendo cada persona/familia una unidad económica independiente; en otros, mancomunando el esfuerzo, no en la producción, sino en la comercialización. Ambos comenzaron con donaciones privadas y colectas generadas desde la web (facebook, mail, etc.). Nosotros seguimos apostando a la generación de proyectos asociativos; por eso, estamos tramitando dos cooperativas ante el INAES, con el esquema de las conocidas por la resolución N° 3026.
- En el último año, junto a la Compañía Teatral Independiente: “Carajo”, pusimos en marcha dos talleres de teatro, uno para adultos y otro para niños; que hoy se transformaron en jóvenes y niños. La inquietud de realizar talleres de arte popular y no meras intervenciones surgió después de que un día, en una intervención, en la que estaba planificado hacer un mural, algunos niños y niñas empezaron a contarnos, a través del arte, sus preocupaciones. Hoy, queremos

que estos talleres puedan generar el sentido de comunidad, que la producción de contenido se genere en el barrio mismo y, finalmente, que el arte sea también, una herramienta más para la vida.

- Llevamos abiertos tres centros alfabetizadores para adultos y para nuestro orgullo, más del 50% de quienes pasaron por ellos, siguieron estudiando.
- Desde el primer día, funciona el apoyo escolar para niños y niñas. La asignación universal por hijo, medida del gobierno nacional que aplaudimos, entre otras cosas abrió la puerta de las escuelas a todas y todos; sin embargo, en el barrio lo que vimos fue, por un lado, el mayor índice de deserción escolar se daba en el remitente, y, por otro, que era muy difícil para los padres y/o madres acompañar a sus hijos/as en el aprendizaje, siendo muchos de ellos incluso analfabetos; por lo que el dispositivo generado –apoyo escolar- se realiza en complemento a las medidas adoptadas por la primera magistratura e intentando involucrar al padre y/o madre (o tutor en el caso), a quienes invitamos a que vengan con sus pequeños.
- Intentamos realizar festejos comunitarios en fechas como el día del niño, de la madre y el padre, algunas fechas patrias, navidad, etc., pues creemos que son fechas teñidas de una carga emotiva y simbólica que hacen que esos días adquieran otro peso. No tener un juguete para un niño es terrible, no recibir uno el día del niño es aún peor. Asimismo hemos realizados, diversas charlas de prevención en salud, alimentación, sexualidad, entre otras.

### **Nuestro futuro : Soñadores a soñar**

Sería para nosotros imposible entender el “florecer de mil flores” de compromiso social y militancia entre las juventudes de Argentina si hiciésemos un corte abrupto en la historia, pues la misma se comprende mejor cuando acostumbramos la mirada crítica y el ojo atento para ver una “película”, no “fotos” o “diapositivas”.

Nuestra deformación eurocéntrica, tanto en la concepción como en el análisis de lo que se ha dado en llamar “la realidad” ha provocado no sólo que pongamos las más de las veces el mundo “patas arriba” –pues nuestro real norte es el sur- sino, a lo que en términos de estudios históricos refiere, hemos sido educados aprendiendo y aprehendiendo personas y fechas que hicieron una historia, la historia de los vencedores, pero nunca los procesos y el pueblo que generó esos procesos. Mucho menos avisados estamos para verla con el prisma de los vencidos.

Jóvenes militantes, en la historia reciente, creyeron que un mundo mejor era posible, que en otros tiempos se podía reeditar el sueño de volver a creer en el país, en el futuro, en un lugar para todos. Ellos levantaron las banderas de las ilusiones con las viejas consignas -soberanía política, independencia económica y justicia social- que provenían de los años oscuros de la proscripción, de la noche de los bastones largos, del sueño cubano o del cordobazo y el tucumanazo. Sintetizaron la militancia en la consigna “Luche y Vuelve”, con obreros y estudiantes; trabajadores del campo, de la industria o del pensamiento, todos y todas por igual. Codo a codo, barrio a barrio, villa a villa; en cada plaza o en cada aula; fueron la vanguardia de la dignidad.

Pudieron, casi marginales, retomar el lugar de la resistencia, al volver la democracia, sin el miedo de tener el pelo largo, un libro bajo el brazo o ir a alfabetizar a una villa.

Una quiebra por el valor de las importaciones, privatizaciones o la venta de lo nuestro, reducción del Estado y el gasto público, aumento de los impuestos, flexibilización laboral fueron algunos de los hechos que nos hicieron olvidar la revolución productiva o el salarizado, para dejarnos en los puentes, en las rutas.

Ese lugar de resistencia en democracia se visibilizó, o por lo menos lo hizo con otro matiz, después del 2001, cuando la clase media experimentó, en medio de la “estupidez” (alienación) del consumismo, el neoliberalismo en carne propia, o deberíamos decir: en bolsillo propio. Corralito, confiscación de ahorros, “que se vayan todos”, “piquete y cacerola”; por primera vez en muchos años la resistencia dejaba de ser sinónimo de marginación, para transformarse en un lugar de lucha, de cambios, de sueño y evolución, común para los de abajo y los del medio.

Los jóvenes, en muchos casos, encabezaron la vuelta a la militancia barrial.

Crear que **un mundo mejor es posible**, que la realidad no es algo simplemente dado sino mucho menos apodíctico, que es algo generado, causado y por lo tanto pasible de modificación; nos permite crear otras alternativas, mientras combatimos los procesos de naturalización del neoliberalismo, en el que los niveles de consumo se estandarizan, pero la economía desigual y niega el derecho a ser de la mayoría.

Desde pequeños nos hicieron creer que el capitalismo (salvaje) era consustancial con el hombre y “su egoísmo natural”, desde Los Pica piedras hasta Los Supersónicos.

No hay manos mágicas, ni equilibrios divinos. Hay dolor, pobreza, miseria, sin techos, drogas, mujeres golpeadas, personas adictas, niños con sólo una taza de mate cocido –y, con suerte, lo que alguien generosamente decidió no comer y dejó en su mesa- y gente que no existe, pero que está, aunque camine sin papeles de existencia.

Nosotros nos negamos a creer en el odiado *sálvese quien pueda* y a ver la guerra y la paz como posturas etarias, y a las utopías como concepciones infantiles del ser humano. **Nunca debemos ver la pobreza, la miseria y el dolor como un paisaje natural,** aunque estemos en él todos los días, aunque cada terrible historia se asemeje a otra, con la falsa sensación de que sólo cambian las personas. Si sucediese que vemos a las personas sin rostros, intercambiables, sólo visibilizando una situación que ha llegado a tornarse –para otros- “normal”, sabremos, en ese preciso instante, que hemos negado la identidad; pues ellas, las personas, son lo más importante. El ser humano, los descamisados, el otro, nunca ajeno, extraño y distinto, sino en ese espacio social y socialista que genera la comunidad del nosotros, el *entre* que establecemos cuando reímos, lloramos y nos atrevemos a soñar, sin importarnos que el sistema no nos lo permita.

Cómo contar que mientras nosotros, un grupo de compañeros y compañeras, llegamos para hacer una merienda popular, los chicos y chicas te rodean, te cuentan que tienen tarea, que esta semana se sacaron una buena nota o se arrima una señora y nos pide que vayamos a ver cómo va la huerta que estuvimos haciendo en su casa y tantas otras cosas. La felicidad entonces nos enciende el alma, pero, somos conscientes de que para que esa postal se repita debemos organizarnos, generar la estructura que nos permita material y humanamente sostenernos en el tiempo, para mantener viva la esperanza. Si alguna vez vemos zapatillas compradas, tinturas para el cabello, drogas y alcohol, sabemos que no es señal de un placer efímero, sino de desesperanza, de resignación; son un intervalo de aire antes de la muerte más triste.

Nunca debemos implantar nuestros códigos de falsa moral burguesa, con lo más despreciable de la tradición judeo-cristiana, y juzgar al otro, hasta el desprecio de pensarlo como desprovistos de valores. Quiénes seríamos si creyésemos que el otro *no tiene valores*, como si, hasta ello, fuese un privilegio que otorga la economía. “*Es más fácil pasar un camello por el ojo de una aguja, que un rico entre al reino de los cielos*”. Al final, están ellos: viejos punteros de la política clientelar, vendedores de humo, fantasías de un poder ajeno por el que se desesperan, dispuestos a pisar cabezas por llegar, usan los números que cuentan manos y pies, las estadísticas y la movilización sin más convicción que el mostrarse como un cartel más de la sociedad de consumo. No hay sucumbir a la tentación de mostrar y mostrarse, aunque nos parezca por minutos más efectivo que el barro por el que caminamos entre las sombras en las que otros viven sin rostro. Nunca tenemos que acariciar la idea de hacer política sin gestión.

En el actual contexto político, lo curioso del llamado “fenómeno Kirchnerismo” fue que no buscó instalar un discurso hegemónico conservador, exacerbar el individualismo – “divide y reinarás”-, ni significó la vuelta al proyecto oligárquico de la generación del `80, que ponía la atención en las modas francesas y el progreso angloparlante, con los condimentos financieros que el siglo XX había traído; sino que pobló su discurso de un llamado a la participación en “un país que los necesita”, que “los convoca”.

Nunca vendamos los sueños, los ideales, la esperanza, al otro; militemos en cada barrio y no olvidemos que la “*sangre derramada nunca será negociada*”.

Nuestro futuro es finalmente desaparecer o, por lo menos, en la forma de nuestra existencia actual. No ser necesarios, haber generado la conciencia del mañana frente al sálvese quien pueda; acortar las brechas (sobretudo las simbólico-culturales); haber demostrado que un mundo mejor es posible, pero sólo si lo hacemos entre todos y todas.

### **Fuentes y Bibliografía**

Informes del PROMEBA (Programa de Mejoramiento Barrial de la Nación); Argentina. Master Plan de la Costanera, Argentina, San Miguel de Tucumán.

INDEC. (2001), Censo Nacional de Población y Vivienda, Argentina.

Plan Estratégico de Tránsito y Transporte de SMT y el área Metropolitana (2001), Municipalidad de San Miguel de Tucumán. Argentina, San Miguel de Tucumán.

Plan Estratégico Urbano - Territorial de San Miguel de Tucumán (2005), Argentina.

Información Básica – SIGeM – 2006. Argentina, San Miguel de Tucumán.

PNUMA .Perspectiva del Medio Ambiente Urbano GEO San Miguel de Tucumán. (2007). Argentina, San Miguel de Tucumán.

Canalización Río Salí y Obras Complementarias (2007), Secretaria de Obras Públicas, Subsecretaria de Recursos Hídricos. Argentina, San Miguel de Tucumán.

Encuestas realizadas por la Organización Derecho a mis Derechos en el territorio.

Información solicitada al CAPS y la Escuela de la zona.(2010-2012). Argentina.

CAMPIONE, Daniel (2001). El Estado en Argentina. En Revista Reforma y Democracia del CLAD, Caracas.

GARCIA DELGADO, Daniel (2010). Crisis global, Desarrollo e Inserción. Un nuevo escenario para los emergentes. Buenos Aires: CICCUS-FLACSO.

MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto (2000). La transformación del Estado y de la gestión pública. En Revista Administración. Buenos Aires: UNCPBA.

O' DONE, Guillermo. (1984) “Apuntes para una teoría del Estado”. En Oscar Ozlak (comp.), Teoría de la burocracia estatal. Buenos Aires: Paidós.

OSZLAK, Oscar. (1997) Estado y sociedad: ¿nuevas reglas de juego? Revista del CLAD N° 9.

OSZLAK, Oscar. (1999) De menor a mejor: El desafío de la segunda reforma del Estado. Revista Nueva Sociedad N° 160.

PRATS I CATALA, Joan.(1998). Administración pública y desarrollo en América Latina. Un enfoque neoinstitucionalista. Revista CLAD Reforma y Democracia. No. 11.

SCHWEINHEIM, Guillermo. (1998). Innovación en Administración, Gestión y Políticas Públicas. Bueno Aires: INAP, Dirección Nacional de Estudios y Documentación.

SCHWEINHEIM, Guillermo. (2003). ¿Podría una institucionalidad administrativa republicana contribuir a la transición política después de la crisis? Lecciones de la República Argentina. Revista del CLAD, Reforma y Democracia. N° 27.