

\ "Bienvenidos a mi pueblo\ " Un desafío compartido.

Graciela Carlevarino.

Cita:

Graciela Carlevarino (2017). *\ "Bienvenidos a mi pueblo\ " Un desafío compartido. XII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-022/447>

“Bienvenidos a mi pueblo”. Un desafío compartido...

entre una alianza de organizaciones de la sociedad civil con el estado, las familias y la comunidad

Autora: Lic. Elisa Graciela Carlevarino

Eje Temático: Estado y Políticas Públicas

Mesa N° 22: “Discursos de inclusión y políticas excluyentes: ¿Hay posibilidades de una ciudad inclusiva y sustentable en la América Latina actual?”

Institución de pertenencia. UBA. FCE- Fundación VIVIENDA DIGNA- Presidente

graciela.carlevarino@viviendadigna.org.ar

Resumen

Desde un abordaje interdisciplinario, se propone analizar el proyecto piloto **“Bienvenidos a mi pueblo”**, iniciado en 2016. Este programa posibilita a familias emprendedoras - de sectores carenciados- que viven en las ciudades de Rosario o Santa Fé (provincia de Santa Fe) a que se radiquen, capaciten y establezcan su negocio en un pueblo “Colonia Belgrano”, acompañándolas en todo el proceso de radicación, con su emprendimiento laboral y brindándole la posibilidad de construir su propia vivienda, sobre tierras asignadas por la Comuna y financiadas por el Estado Provincial.

Una red de organizaciones de la sociedad civil establecieron una alianza para desarrollar este proyecto: **Es Vicis**, asociación suiza responsable del programa junto con otras tres organizaciones argentinas de reconocida trayectoria – **Responde, Contribuir y Fundación Vivienda Digna**, llevan adelante la iniciativa, que será replicada en otras provincias del país.

Interesa indagar la articulación y modalidad de interacción entre dichas organizaciones y otros agentes gubernamentales y no gubernamentales constituyendo una red inter-organizacional e interviniendo eficientemente para acompañar a emprendedores a radicarse, con su proyecto económico, una vivienda digna en un hábitat adecuado colaborando, también, con la comunidad receptora en su dinámica socio-económica y territorial para lograr un desarrollo sustentable.

Palabras clave: alianza- emprendimiento - vivienda- desarrollo local sustentable

Introducción

Se desataca como aspecto singular de este estudio al **análisis interdisciplinario**, complementando centralmente, aportes de la sociología general y organizacional.

Los objetivos centrales de la ponencia podemos plantearlos en dos niveles:

En primer lugar, analizar la articulación y conformación de una red de organizaciones sociales – una de origen suizo y tres argentinas- que establecieron una alianza para desarrollar el proyecto piloto “Bienvenidos a mi pueblo”, en la pequeña localidad de Colonia Belgrano, provincia de Santa Fe.

Con aportes de la Sociología de las Organizaciones, nos interesa avanzar en el estudio de esta “configuración en red” que posibilita la implementación de un programa orientado a la radicación de veinte familias “emprenderoras”- provenientes de ciudades cercanas (Rosario y Santa Fe), a quienes se las capacita y acompaña en el desarrollo de sus proyectos laborales y en el proceso de autoconstrucción de sus viviendas.

Resulta importante destacar que las nociones de poder, cultura y comunicación constituyen elementos centrales para un abordaje sociológico en el análisis organizacional y que, por lo tanto, constituyen categorías de análisis a considerar en nuestro estudio.

En segundo término, centrarnos en el Proyecto, aun en ejecución, explicando sus características, etapas y desarrollo. Desde un enfoque contextual e integral, interesa, fundamentalmente considerar sus fortalezas y debilidades, prestando especial atención a la participación de los diversos actores intervinientes- organizaciones de la red; sector estatal; privado; familias destinatarias y población residente. Resulta necesario considerar la multiplicidad de actores involucrados y los diferentes sectores que engloba (trabajo, vivienda, infraestructura, servicios, equipamientos comunitarios, etc.). En esta ponencia se presentarán algunos avances preliminares del estudio centrados, fundamentalmente en las etapas ya recorridas del proyecto. Para ello, además de la vasta información disponible de fuentes secundarias y observación directa, se tendrán en cuenta los testimonios de los diversos miembros de las organizaciones sociales que conforman la alianza.

Desarrollo

Marco General / teórico

Las organizaciones, como protagonistas de la realidad social contemporánea, se desarrollan en un ámbito complejo, de cambios estructurales, continuos y rápidos. Como sistemas abiertos, en interdependencia permanente con el contexto, necesitan detectar todos los cambios que se producen en el entorno general (contexto económico, tecnológico, político, legal, social, cultural y demográfico en el que la organización “vive”), y los posibles impactos que se puedan producir en el entorno inmediato, en el que opera. Por ello, en los últimos años, se asiste a la aparición de nuevos modelos y teorías que pretenden facilitar la comprensión y dirección de las grandes y complejas organizaciones actuales, ya sean estatales, privadas, o del tercer sector (Carlevarino, 2009; 2012; 2015).

El reconocimiento de las desventajas del modelo “tradicional”, burocrático, basado en una división técnica especializada, con una estructura jerarquizada y centralizada para la toma de decisiones, motivó la necesidad de introducir cambios, no sólo respecto a la configuración estructural, sino también en la organización del trabajo tendiente a ampliar la definición de las tareas, a flexibilizar sus delimitaciones, promoviendo la polivalencia, el trabajo en equipo y una mayor participación de sus miembros. Sin dudas que los cambios tecnológicos, especialmente los relacionados con las tecnologías de la información, han tenido consecuencias directas en el ámbito laboral, en el clima social y en los mecanismos de participación dentro de las organizaciones.

Desde las actuales perspectivas teóricas que orientan el análisis organizacional se insiste en la necesidad de poner énfasis en estas nuevas formas de gestión del trabajo, en las que predominen las relaciones más horizontales, enfatizando una mayor responsabilidad y autonomía de los miembros de la organización en la toma de decisiones, el aumento del compromiso; los equipos de trabajo y las interconexión en red con otras organizaciones, “nudos de contratos”, bajo una dirección capaz de impulsar y gestionar esta transformación interna (Walter, 2002).

Para este trabajo, nos interesa centrarnos en la configuración de redes organizacionales comprometidas con las necesidades y demandas de los sectores más carenciados de nuestra sociedad referidas a su desarrollo laboral, la producción social del hábitat, el desarrollo

humano, el fortalecimiento familiar y el logro de su integración en la sociedad civil, que ha impulsado el accionar de diferentes organizaciones del tercer sector. Estas organizaciones constituyen un conjunto heterogéneo que incluye, principalmente, fundaciones privadas, asociaciones, ONGs de desarrollo y promoción integradas por equipos de profesionales y ONGs de base u organizaciones comunitarias.

Siguiendo lo investigado por Forni (2001, 2009), se destaca cómo, durante las últimas dos décadas en nuestro país, adquieren una importancia especial, estas redes organizacionales que posibilitan procesos de aprendizaje compartidos y de gestiones innovadoras en torno a una variedad de problemáticas relacionadas al aumento de la pobreza y la exclusión social. Hay que tener presente que la relevancia de dichas organizaciones no es un fenómeno peculiar de nuestro país, sino que es mundial, y tiene que ver con las consecuencias polarizadoras del desarrollo capitalista, dentro del contexto de globalización, y con la retracción del Estado respecto a las cuestiones sociales (Carlevarino,2010).

Redes organizacionales

Se definen en términos de vínculos, interacciones, intercambios de información y conocimientos. Las organizaciones buscan establecer vínculos para fomentar el aprendizaje interactivo entre ellas y para que las redes y los “socios” aporten activos complementarios.

“...lo que caracteriza a las redes en general, sea cual fuere la forma que adopten, es el interés mutuo, cooperativo o colaborativo. Unidas con el propósito de lograr una diferencia sustancial en el desarrollo de un proyecto en común, la lógica de acción de estas organizaciones se centra en crear lazos, atravesar límites, fortalecer las relaciones de confianza y alcanzar objetivos colectivos” (Bez; Carlevarino, 2015:52).

La organización en red se articula en torno a la **flexibilidad, la horizontalidad y la autonomía de sus partes**: un esquema basado en un alto grado de interdependencia con un importante nivel de independencia de sus “componentes”.

La horizontalidad de sus vínculos, así como la ausencia de reglas y reglamentos formalizados plantea a **la negociación** como mecanismo principal para llegar a los acuerdos necesarios o para dirimir las controversias.

La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, el aplanamiento de las estructuras, la disminución de los

niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas para las organizaciones actuales y para aquellas que conforman redes.

Las principales fortalezas son su carácter ad-hocrático: orientar sus recursos y esfuerzos para la consecución de proyectos específicos; y su capacidad para afrontar entornos dinámicos e inestables a partir de la flexibilidad de sus estructuras.

Otro aspecto a tener en cuenta, señalado por Castells (2006) es que al ser las redes de geometría variable, cambia de forma, de componentes, y la fuerza de trabajo cambia de tipo también. Cada vez más, las redes tienen un núcleo de trabajo estable y una gran cantidad de trabajo inestable que se conecta y desconecta a la red según lo vayan necesitando las organizaciones componentes.

La cultura de este tipo de configuración inter-organizacional está centrada en la asunción, por parte de sus miembros, de los cambios y desafíos que hay que afrontar en los contextos actuales: disposición a asumir riesgos, importancia del aprendizaje constante para afrontar demandas impredecibles en cantidad y calidad, y aceptación de la inestabilidad de las relaciones tanto con los actores externos como internos.

El análisis organizacional

Para el análisis organizacional de la red es necesario distinguir entre los aspectos formales e informales de la misma. Lo formal se refiere a los contratos que vinculan a las organizaciones entre sí, y los acuerdos y reglamentos establecidos para el funcionamiento de la alianza. Incluye las interdependencias predicadas en el organigrama y la normativa que regula el funcionamiento de las organizaciones para el desarrollo del proyecto en cuestión.

Las relaciones informales se manifiestan en la organización como relaciones afectivas entre individuos y, sobre todo, entre grupos. Es por eso que describir el funcionamiento informal equivale a describir relaciones afectivas (positivas, negativas o neutras). El objetivo de esta descripción es comprender cómo suceden las cosas realmente, más allá de lo que ha sido formalmente previsto. (Walter, J-Bez, Z y colab; 2015)

En el comienzo afirmamos que las nociones de cultura, comunicación y poder nos permiten dar cuenta del funcionamiento informal de la organización, más allá del formalmente previsto al diseñar las estructuras organizacionales o de lo definido en los

contratos o convenios que vinculan a las organizaciones, pertenecientes a marcos institucionales diferentes. El examen de las interacciones informales permite dar cuenta del funcionamiento real de las organizaciones, considerando el sistema de acción concreto, o sea, las interacciones tal como se despliegan en la práctica, en base a las presunciones básicas subyacentes - normas y creencias que realmente gobiernan las conductas - más allá de las que han sido escritas y proclamadas y a la confianza que caracteriza al tipo de vínculo que relaciona entre sí a las organizaciones.

Análisis del Proyecto “ Bienvenidos a mi Pueblo”

Este programa “invita y posibilita a familias emprendedoras que viven en ciudades de la provincia de Santa Fe, a que se capaciten y establezcan su negocio en un pueblo rural que les da la bienvenida, acompañándole en el proceso hasta que su emprendimiento se materialice y a su vez brindándole la posibilidad de construir su propia vivienda”.

(“Bienvenidos a mi pueblo. 12 preguntas para emprendedores”- 2015)

ES VICIS, asociación suiza responsable del programa junto con otras tres organizaciones argentinas de reconocida trayectoria – Responde, Contribuir y Fundación Vivienda Digna, han seleccionado dentro de la provincia al pueblo de Colonia Belgrano, por su alto potencial de desarrollo económico y social.

Colonia Belgrano se encuentra localizada a 30 km de Galvez, 115 Km de la ciudad de Santa Fe, 158 Km de la ciudad de Rosario y 457 Km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta pequeña comuna de 1284 habitantes (Censo Nacional, 2010) cuenta con una infraestructura de servicios que le permite recibir a nuevas familias sin alterar la calidad de vida de los actuales habitantes, posee una variedad de industrias en productos alimenticios, maquinarias para el campo, distintas producciones agrícolas, y diversos comercios.

En Marzo del año 2016 se firmó el Convenio de Cooperación y Alianza entre las ONGs ES VICIS Foundation, Responde, Contribuir y Fundación VIVIENDA DIGNA, con el objetivo de la implementación del proyecto piloto “Bienvenidos a mi pueblo” en cuestión. En dicho documento se precisaron características y funciones de las organizaciones en el desarrollo del proyecto, planificación de actividades y etapas, y todas las demás cuestiones metodológicas y legales.

A partir de la caracterización de estas organizaciones y del convenio establecido, podemos destacar los aspectos formales de esta Red:

ES VICIS

ONG suiza sin fines de lucro, *“genera y coordina programas de migración urbana-rural, haciendo foco en el desarrollo genuino de regiones rurales con un alto potencial de crecimiento económico y social. A partir de descubrir sus oportunidades de negocio, facilita la migración de familias que viven en las urbes en situación de desventaja, pero con un perfil emprendedor y apto para cubrir los perfiles que ofrece el pueblo seleccionado.”* (Es Vicis- Presentación Institucional, 2016)

En este primer proyecto piloto en Colonia Belgrano, ES VICIS toma un rol de coordinador general del programa, manteniendo con cada ONG actuante un estrecho contacto y conocimiento de los avances en cada etapa.

Es responsable de la comunicación pública de los avances del programa, y de la coordinación de instrumentos de comunicación o textos que referencien al programa, sus avances y objetivos. También participa en esta alianza como facilitador de variados recursos locales e internacionales orientados a impulsar los avances del proyecto, procurando y coordinando la financiación del mismo de acuerdo a los presupuestos aprobados.

RESPONDE

Fundada a fines de 1999 en Argentina, es una ONG de promoción y desarrollo, conformada por un grupo interdisciplinario de profesionales, que promueve el desarrollo social y económico de los pueblos rurales de la Argentina, para contrarrestar los desequilibrios territoriales.

Con una amplia experiencia en la realización de mapeos de sustentabilidad para descubrir el perfil económico y social del pueblo y su potencial de desarrollo, Responde es la encargada de realizar el mapeo, evaluación y diagnóstico de Colonia Belgrano.

CONTRIBUIR al desarrollo local

Es una Asociación Civil especializada en el diseño e implementación de Programas de Desarrollo Local. Con gran experiencia en acompañamiento de proyectos de desarrollo rural basados en el aprovechamiento y expansión de las oportunidades de negocio y creación de trabajo articulando recursos locales. Dentro de este proyecto piloto, es la

encargada de preparar perfiles, capacitar a los emprendedores y concretar el desarrollo local en Colonia Belgrano a partir de los emprendimientos que se generen.

Fundación VIVIENDA DIGNA

Creada en 1979,(con el nombre de Fundación Sagrada Familia) para acompañar al desarrollo de las familias carenciadas a través del acceso a una vivienda digna en un hábitat adecuado, desarrollando diferentes líneas de acción (Microcréditos; Urbanización y Construcción de Vivienda , Corralón Social).Su programa de acceso a "vivienda propia" , basado en la capacitación y acompañamiento de grupos familiares, tiene objetivos de traspaso de conocimiento técnico-social en la auto-construcción de viviendas, integración barrial y generación de capital social.

En el Reglamento establecido para el funcionamiento del sistema de alianza y la metodología operativa , se presenta el esquema del sistema de gobierno: ONGs participantes de la alianza, sus responsables, competencias y objetivos a cumplir dentro del programa. *“El pueblo beneficiario se encuentra en el centro del objetivo de todo el programa, y su voluntad de apoyo y continuidad en el mismo resulta esencial.”*. El sistema de co-gestión entre las ONGs, funcionará del siguiente modo: una de las ONGs de la alianza estará a cargo de impulsar el tramo. En tal sentido, imprimirá el ritmo del avance y en forma pro-activa, requerirá de la/s otra/s ONG/s, de la Comuna o del Comité de Apoyo las respuestas o avances que se necesitan, fijando reuniones y acordando los plazos para obtener los resultados esperados.

El rol de impulsor en el tramo llevado en co-gestión, se interpreta dentro del contexto de un sistema de coordinación orquestal y no de responsabilidad completa, no exime a la ONG coordinada en su función operativa del logro de sus objetivos en tiempo y forma previstos en el convenio”

Resulta interesante analizar cómo se estipula explícitamente que Es Vicis, aparece con un doble rol: como facilitador del programa ya que *“procura los fondos necesarios para el financiamiento de todo el proceso, conforme a los presupuestos de las ONGs operativas que integran el convenio, y facilita las vías de accesos para obtener los recursos económicos necesarios para cubrir los créditos del programa”* y también como coordinador general. Aunque este último es establecido como *“ un rol transitorio, asumido por tratarse del primer proyecto piloto y prueba del concepto. Sin embargo resulta*

deseable para cumplir el objetivo de ES VICIS dentro de sus principios de fundación, construir capacidad de autogestión y manejo interno de la alianza con un empoderamiento completo del programa a llevarse en futuras réplicas...” De modo tal que una de las ONGs actuantes asuma este rol para la totalidad del programa, o bien, dentro de una alternancia del rol, por ejemplo, en el paso “Descubrir”, asuma el rol de coordinador general Responde, en “Preparar”, Contribuir y Fundación Vivienda Digna. en “Concretar”,

Las tres etapas principales y el cronograma acordado:

Las ONGs acuerdan un cronograma de trabajo coordinado, a partir de objetivos generales del programa, definiendo, etapas intermedias y sus tiempos genéricos, fijando un calendario de tiempos estimados, e identificando las responsabilidades y actuaciones que les corresponde a cada organización a lo largo del proceso. Se diferencian tres principales etapas o “pasos”: 1) “Descubrir”, 2) “Preparar” y 3) “Concretar”.

El primero supone los mapeos e identificación de nichos y oportunidades de negocio y socios clave para la implementación de los siguientes pasos. La Fundación Responde realizó una investigación a principios del año 2016. De carácter cuanti- cualitativa, recorrió aspectos geográficos, históricos, demográficos, económicos, culturales y sociales, que permitieron establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de esta localidad.

La segunda gran etapa implica "PREPARAR", que supone:

- (a) Validación y perfiles, a cargo de Contribuir (es asistida por la Comuna Colonia Belgrano Comité de Apoyo en rol de facilitadores)
- (b) Preparación para convocatorias, identificando canales de difusión y su evaluación estratégica está a cargo de VD en co-gestion con Responde y Contribuir
- (c) Implementación de convocatorias, responsabilidad de VD en co gestion con Contribuir y Comité Colonia Belgrano
- (d) Pre-selección de emprendedores; (e) Capacitaciones de emprendedores y familias y selección definitiva de las familias emprendedoras, a cargo de Contribuir y VD-

La tercera etapa, “CONCRETAR” implica una serie de sub-etapas Firma de acuerdos con familias seleccionadas, gestiones de créditos y compra de materiales e insumos para el emprendimiento y el comienzo de la construcción de las viviendas, a cargo de Contribuir, Vivienda Digna y la Comuna CB.; Instalación y comienzo de Emprendimientos y las

tutorías para fortalecerlos, responsabilidad de Contribuir y el Comité de apoyo de CB; Construcción de las viviendas, responsabilidad de Comuna CB y VD y por último, la Migración de los nuevos vecinos, inscripciones escolares, programas de desarrollo e integración a cargo de la Comuna, el Comité, con apoyo de Contribuir y Vivienda Digna. Respetando este plan de trabajo y cronograma acordado, en base a los testimonios de los principales actores de la red, destacaremos aspectos relevantes de este recorrido, analizando el proceso de conformación de la red y la evolución y logros actuales del proyecto.

Escuchando a los actores centrales de la Red

Sabemos que las redes van construyendo una **“macrocultura”** que opera como un patrón de valores, recursos y reglas para los participantes que posibilita la coordinación de las actividades conjuntas.

“Valores anclados en el compromiso mutuo, la información compartida y el aprendizaje colaborativo refuerzan la interdependencia entre los miembros de los equipos...” (Walter-Bez y colab; 2015: 51)

Y ello es precisamente lo reconocido por Cecilia Juana (Coordinadora de VD):

“Nuestros valores compartidos son el respeto mutuo, a partir del reconocimiento del saber y la experiencia del otro; la complementariedad y el trabajo en equipo. Alta valoración de las personas y de sus aportes” “Mucho placer por trabajar juntos. Mucho entusiasmo y compromiso con el Proyecto... Nos divertimos un montón...siendo re-diferentes, compartimos también valores y objetivos personales. Hay muy buena comunicación y mucha confianza”

Reafirman lo anterior lo expresado por Juan Sicardi (Coordinador de Contribuir): *“A partir de una misma Visión: “Fortalecer a un pueblo y descomprimir una ciudad” son muchos los valores comunes: el respeto al expertise del otro; la confianza; la transparencia y la capacidad de dialogar y escuchar”*

El trabajo en red inter- organizacional implica la “gestión del vínculo”, de la comunicación, basada en el entendimiento (en la traducción) y en la creación de confianza. (Carlevarino, Bez; 2015: 81)

Para comprenderlo ha sido muy valioso el aporte de Callon y Latour, quienes pusieron el acento en la **“producción de acuerdos entre los actores”** (Akrich, Callon, & Latour,

2002). Para analizar los mecanismos de producción de la cooperación necesaria y de un aprendizaje conjunto, clave para la innovación, estos autores recurren como al concepto de “**traducción**”. Teniendo en cuenta que las organizaciones que conforman una red son unidades culturales y “ambientes semánticos” (Postman, 1977) con sus propias características, es necesario, para posibilitar el entendimiento entre ellas, el proceso de “traducción”, entendido como una “relación simbólica” consistente en “*transformar un enunciado problemático particular en el lenguaje de otro enunciado problemático particular*” (Callon, 1976: 19).

Respecto a esta cuestión, fueron muchos los ejemplos dados: Cecilia Juana recuerda la necesidad de acordar, en primer lugar, que palabras se utilizarían para difundir el Proyecto. De esta manera, se puso el foco en la importancia del lenguaje y en el cuidado al utilizar palabras que pudieran tener significados estigmatizantes o despreciativos en los públicos receptores. “*Nosotros no “elegimos” ni “buscamos” ni “descartamos” familias. El programa invita y selecciona a las familias en base a ciertos criterios objetivos y acordados, para la consecución de los objetivos centrales.*

Previo a ello, debimos acordar el perfil de las familias convocadas: aquellas pertenecientes a una franja superior entre los más pobres, con hijos a cargo y un emprendimiento laboral y que quisieran dejar sus ciudades de residencia(rosario o Santa Fé) para instalarse en Colonia Belgrano.

También Juan Sicardi reafirmó lo anterior, reconociendo que fue VD, a partir de su misión y *expertise* la que inicialmente impulsó estos criterios y los “cuidados” que se deberían tener respecto a la utilización del lenguaje, sobre todo en las charlas informativas. Fue un importante trabajo interno.

Respecto a la metodología de trabajo implementada por la red, hubo coincidencias entre todos los entrevistados: “*Plan muy claro y detallado; buen equipo de “especialistas”; reuniones semanales vía Skype (Cintia desde Suiza), en base a un temario acordado. Comunicación fluida y sistemática. Mucha confianza; transparencia y horizontalidad. Mucha información compartida Hay distintas miradas pero que convergen en estrategias acordadas*”, coinciden Cecilia y Juan.

Todos reconocen a Cintia Jaime, responsable de Es Vici, no sólo como la máxima autoridad “racional- legal”, sino también con un poder personal, real ya que ejerce un rol de

liderazgo... Juan destaca: *“ tiene la visión a largo plazo, Es un proyecto que ella lo soñó, lo imaginó y lo llevó adelante... tiene un plan muy bien hecho, paso a paso...tiene la pasión, un “sueño” ella vibra con este proyecto... Y eso lo transmite...”* Y Cecilia (VD) agrega: *“Hay un líder: Cintia, que tira para adelante: mucho seguimiento para cumplir con las tareas y el tiempo acordados. Ella coordina todo”*.

Liderazgo y gestión son dos funciones imprescindibles para la coordinación, herramienta necesaria para alcanzar la integralidad en todo el proceso. También los coordinadores de las ONGs tienen un poder de competencia reconocido por todos los equipos de la red y los actores externos.

Al analizar la participación de actores que intervienen en este proyecto, y que van conformando una necesaria trama socio-institucional, además de las organizaciones mencionadas Juan Sicardi destacó al estado provincial y comunal, como fundamentales y a la comunidad local, representada por una Comisión de Apoyo conformada por 12 vecinos, que *“es muy interesante ya que son nuestros interlocutores ,hacen el puente entre la comunidad local y nosotros, entre las familias que se están instalando y los residentes...son como un nodo central... muchas de las interacciones pasan por esta Comisión”*. Es un actor complejo, ya que recibe todos los reclamos, comentarios, chismes, temores..Como logramos que esa Comisión juegue constructivamente, tratando de solucionar los problemas y no como una caja de resonancia de la “cultura del chisme” que caracteriza a los pueblos”

“La Provincia, que es el que mayor aporte financiero realiza para la construcción de las viviendas; el jefe comunal, que es el dueño de casa, brinda las tierras y toda la gestión de la construcción y la Comisión de Apoyo....son tres actores clave! Si nos peleamos con alguno de ellos...el proyecto puede irse al diablo! Necesitamos mantener una relación fluida, informarlos, que se sientan parte, escucharlos...”

Otro actor mencionado en este testimonio es la Mutual de la Comuna que otorga créditos para emprendedores. Resulta interesante este ejemplo para analizar la importancia de las negociaciones en el logro de acuerdos. *“Fue una negociación difícil: esta mutual tenía créditos para la comunidad local pero con tasas muy altas, que no eran viables para las familias emprendedoras. Invitamos al Estado Provincial y se inició una negociación entre tres partes: Mutual, Provincia y nosotros. La Provincia propuso subsidiar, con la*

condición que la tasa base fuera 10 puntos menor que la aplicada por la Mutual. Así, de un 35% de interés anual pasó a un 16%. No sólo se beneficiaron las familias sino también la Mutual, ya que ésta no tenía previamente contactos con el estado provincial y nosotros le abrimos dicho canal de contactos”

Y por supuesto, actores centrales son las 20 familias seleccionadas para que se instalen en Colonia Belgrano, desarrollen sus emprendimientos sustentables y se integren a la comunidad, accediendo a viviendas propias. Sin dudas que ellas están en el centro de la atención, en el desarrollo del proyecto, ya que conforman la “población- objetivo”, los destinatarios del mismo. Juan Sicardi sintetiza los aspectos positivos observados respecto a ellos:

“Las familias tienen un gran sueño, muchas expectativas. Es cambiar el estilo y la calidad de vida...es muy contrastante..la vida en la ciudad, en situaciones de marginalidad, violencia, inseguridad e ir a vivir a un pueblo, en un entorno amigable, cercano a la naturaleza, donde pueden recuperar espacios familiares y, al no ser propietarias de su vivienda, la expectativa de acceder a su casa propia, financiada a 20 años, con una cuota más baja que un alquiler.

La gente recibe un montón de herramientas, apoyo y seguimiento para manejar su emprendimiento y ya hemos visto muchos casos con resultados positivos, un cambio cualitativo...ya les está yendo mejor en el pueblo y la región que en la ciudad!

Al requerirle acerca de los aspectos negativos Juan comenta:

El que venía de una situación mala o mas rezagada y pudo dar un salto si aprecia mejor todo lo recibido. Los que tenían una situación buena y no hubo cambios tan notorios, quizás no reconoce, no se da cuenta de todo lo que aprendió y recibió. Algunos, más cerrados al aprendizaje, no valoran tanto. Pero son más los aspectos positivos”.

Actualmente, habiendo completado las dos grandes etapas del proyecto están transitando la tercera, con la instalación y comienzo de los emprendimientos y las tutorías para fortalecerlos. El atraso en la disponibilidad de los fondos que el Gobierno provincial debe proveer para el inicio de las viviendas, lógicamente ha generado dudas, temor y desconfianza, planteando situaciones difíciles a la red para sostener el entusiasmo y la confianza de las familias.

Algunos comentarios finales

“Construir confianza, compartir poder, asumir riesgos e intercambiar conocimientos y aprendizajes, son procesos que se van produciendo en un marco de flexibilidad para adaptarse a transacciones multilaterales y a nuevos comportamientos. De esta naturaleza son las interacciones que se juegan en la dinámica de una red y que van perfilando las particularidades de su cultura” (Bez; Carlevarino, 2015:54) Sin dudas, estas características son las observadas en el caso presentado.

Por otra parte, el paradigma del desarrollo local sostiene que la articulación de actores es la estrategia fundamental del proceso, lo que pone de relieve la necesidad de analizar la capacidad de la trama socio- institucional para actuar como sujetos de dicho desarrollo.

Dicha trama socio-institucional se refiere al tejido de organizaciones públicas, privadas y sociales que, necesariamente se va conformando para impulsar un proceso innovador en una sociedad, en nuestro caso definida territorialmente. La riqueza de las interacciones entre las organizaciones, la capacidad de la negociación de sus intereses y las normas, acuerdos y valores que dan sentido a dichos vínculos, ponen en evidencia la fortaleza de esa trama.

En nuestro caso, sin dudas que los más importantes lazos institucionales a considerar se refieren a la relación entre la red de organizaciones de la sociedad civil que impulsan el Proyecto y el Estado local y provincial.

Este tejido de relaciones interinstitucionales en el espacio local constituyó un punto de partida necesario y una base de sustentación de suma importancia para la dinámica de trabajo de las organizaciones sociales tras la construcción de espacios de análisis, negociaciones y acuerdos conjuntos para ir transitando las diferentes etapas del proyecto.

La voluntad y respaldo político por parte del Estado – provincial y comunal - de acompañar esta iniciativa, brindando los recursos financieros para la construcción de las viviendas y las tierras y gestión de obras, respectivamente, fue una condición necesaria pero no suficiente: a ello se sumó el Proyecto impulsado por Cintia Jaime (Es Vicis) e instrumentado por las tres organizaciones de la sociedad civil argentinas, a partir de sus trayectorias, conocimientos especializados y equipos altamente capacitados. Como ha sido

expuesto, esta red posibilita generar acciones que producen una sinergia que potencia la posibilidad de concretar los objetivos del proyecto: **el desarrollo integral de las 20 familias en Colonia Belgrano, a partir de un emprendimiento económico sustentable y del acceso a una vivienda digna en un hábitat adecuado.** Sin olvidarnos de la participación de otros actores centrales: la Comisión de Apoyo, la Mutual, la comunidad receptora y las familias seleccionadas. Una articulación *multiactoral y multisectorial* focalizada en la generación de un trabajo sustentable, el hábitat, la vivienda, las condiciones de vida y en el acompañamiento integral brindado a las familias emprendedoras en torno a dichos temas.

Bibliografía

- BEZ, ZULEMA; CARLEVARINO, GRACIELA: “Cultura Organizacional”. Capítulo del libro de Walter, J – Bez, Z y colab.: “*Sociología de las Organizaciones: De la burocracia a la organización red*” .Buenos Aires, FCE- UBA. Libros de la Facultad, 2015
- CALLON, M. “*L’opération de traduction comme relation symbolique.*” In P. Claude Gruson; Philippe Roqueplo; Pierre Thuillier (Ed.), *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique* (pp. 105–139). Paris: Cordes.1976
- CARLEVARINO, GRACIELA; ROFÉ, JULIA “*Contexto histórico y Organización*” Capítulo del libro de Walter, J – Bez, Z y colab.: “*Sociología de las Organizaciones: De la burocracia a la organización red*” .Buenos Aires, FCE- UBA, 2015
- CARLEVARINO, ELISA GRACIELA: “CAVA en RED: una red de organizaciones tras proyectos comunes” Ponencia en Simposio: “Dinámica económica y espacial de las metrópolis latinoamericanas”. 54° Congreso Internacional de Americanistas. Viena- Austria 14 al 20 de julio 2012
- -----: “*Aspectos organizacionales y laborales en la Argentina contemporánea: hacia una creciente polarización y exclusión social*”. Ponencia. Primer Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires .Setiembre 2007
- ----- “*Comunicación organizacional: una herramienta estratégica. Su relación con la cultura, la identidad y la imagen corporativa.*”- Bs.As. Ed.”La Jaulita”. FCE – UBA- Marzo 2006.
- ----- “*Contexto y organización. Globalización y nuevas formas organizativas*”. FCE- CECE- Bs. As., 2002.

- FORNI, PABLO; CASTRONUOVO, L & NARDONE, M: “*Redes, capital social y desarrollo comunitario. Una aproximación teóricometodológica*” en “*Análisis Organizacional. Revista Latinoamericana de Cs. Sociales*” FCE. UBA Vol1.Nº1 ISSN 1852-8732. 2009
- ROFMAN, ADRIANA: “*Los actores sociales en el desarrollo local en el AMBA*” Ponencia- IV Conferencia regional ISTR-LAC. San José. Costa Rica. 8-10 Oct, 2003
 - POSTMAN, N: *Crazy talk, stupid talk : how we defeat ourselves by the way we talk and what to do about it. A Delta book.* Delta Book.1977
- WALTER, JORGE- BEZ, ZULEMA y colab.: “*Sociología de las Organizaciones: De la burocracia a la organización red*” .Buenos Aires, FCE- UBA, Colección Libros de la Facultad, 2015
- WALTER, JORGE: “*La organización transaccional.*” Enoikos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. 2002

Otras fuentes:

- ES VICIS- Presentación Institucional- PDF-
- “Bienvenidos a mi pueblo” – 12 preguntas clave para conocer el proyecto”- PDF
- _____ “Te invitamos a ser parte del programa que beneficiará a Colonia Belgrano”- Es VICIS Foundation, Feb, 2016
- Convenio de Alianza- Bienvenidos a mi Pueblo en Colonia Belgrano- PDF
- Reglamento para funcionamiento del sistema de alianza entre las ONGs- Bienvenidos a mi Pueblo en Colonia Belgrano- PDF
- Carpetas Institucionales: Responde; Contribuir; Vivienda Digna