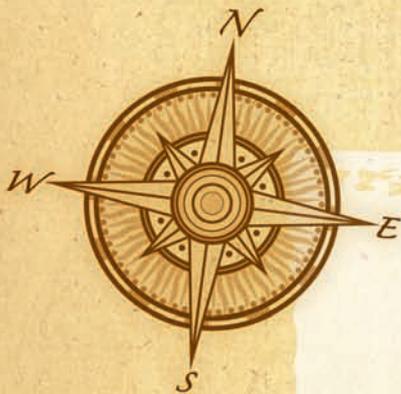


¿CÓMO GESTIONAR

PROYECTOS COMUNITARIOS?

Construyendo comunidades: Un aporte metodológico.



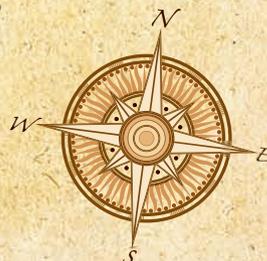
CAMINO A LA
INSTITUCIONALIZACIÓN

"Comprometidos con los chicos
por un país más grande"



SUMARIO

Presentación	Pág. 5
1. OEC Fase II: una estrategia de intervención	Pág. 6
1.a) Elementos para su conceptualización.....	Pág. 6
2. El ciclo de los proyectos en la consolidación de los Espacios de Articulación Local	Pág. 8
2.a) El diseño de la propuesta	Pág. 9
2.b) Formulación del proyecto.....	Pág. 11
3. El rol de la asistencia técnica y de la capacitación	Pág. 12
4. Las condiciones del contexto como modeladoras de la intervención: Una clave de la Fase II	Pág. 15
4.a) Condiciones Generales de Contexto	Pág. 16
5. Descripción general de los proyectos.....	Pág. 19
6. Conclusiones	Pág. 22
ANEXO I	Pág. 27
ANEXO II	Pág. 33
ANEXO III	Pág. 35



Fundación Arcor

Consejo de Administración

Presidenta:

Lilia M. Pagani

Vice-Presidente:

Rita M. Maranzana

Secretaria General:

Claudia S. Pagani de Martín

Pro - Secretaria:

Karina Pagani de Cañarte

Tesorera: Sonia Maranzana de Giaí

Pro-Tesorera:

María Rosa Pagani de Babini

Vocal Titular:

Inés D. Martínez de Seveso

Gerente:

Santos Lio

Chacabuco 1160 - Piso 10

(X5000IIY) Córdoba, Argentina

Tel: 0054 351 420 8303 - 420 8254

Fax: 0054 351 420 8336

funarcor@arcor.com

www.fundacionarcor.org

“Construyendo comunidades.

Un aporte metodológico”

Cuadernillo metodológico
de Fundación Arcor.

ISBN: 978-987-97640-7-7 (Obra completa)

ISBN: 978-987-1498-25-3 (Fascículo 6)

Tirada 500 ejemplares

Esta publicación ha sido impresa con tintas que cumplen con las normas ISO 14001: 2004 de gestión ambiental.

El papel empleado posee la certificación FSC, que asegura que fue fabricado con materia prima proveniente de bosques manejados responsablemente. Es además papel 100% libre de cloro.

Material producido en base a “Estudio sobre el modelo de abordaje en el Programa Oportunidades Educativas Comunitarias. Fase II ”: Marisa FOURNIER Natalia DA REPRESENTACAO. Universidad Nacional de General Sarmiento. Noviembre de 2009

Edición de textos:

Marité Iturriza

Coordinación Editorial:

Mariana Arruabarrena

Javier Rodríguez

Paola Fridman

Vanina Triverio

Diseño: CV Diseño

La reproducción y/o divulgación total o parcial de textos, fragmentos, reseñas o imágenes está permitida con la condición de citar expresamente la fuente.

PRESENTACIÓN

Dando continuidad a la serie de fascículos que componen la colección **¿Cómo gestionar proyectos comunitarios?**, acercamos una sistematización que se propone contribuir a conceptualizar desde diversos ángulos y etapas la forma de intervención de la Iniciativa **OEC (Oportunidades Educativas Comunitarias)**.

En ediciones anteriores dimos cuenta de los pasos iniciales a la hora de gestionar proyectos sociales, partiendo del marco conceptual, los rasgos metodológicos característicos en el diagnóstico participativo, diseño y ejecución de proyectos y algunas aproximaciones en el campo de la evaluación. En esta entrega nos centraremos en el momento en que los proyectos, habiendo pasado las instancias de implementación, se enfrentan al complejo desafío de consolidarse a nivel comunitario.

La propuesta de trabajo consiste en la construcción conceptual y metodológica de la intervención en la fase de consolidación y legitimación a nivel territorial comunitario¹. Dicha modelización pretende informar acerca de los procesos que se desarrollaron en las diferentes etapas del ciclo del programa, teniendo como sentido final reflexionar sobre su replicabilidad, sobre su aporte en la consolidación de un particular estilo de gestión de estos procesos en territorio, y, por último, orientar algunos escenarios de desarrollo posible a futuro.

Esta experiencia de sistematización constituye un desafío conceptual y metodológico, dada la complejidad de los procesos, su carácter reciente e innovador, la diversidad de actores que participan, y la confluencia y/o tensión de intereses involucrados.

El lector que siga los aportes de la serie completa de fascículos, podrá reconocer que los mismos hilos conductores o pilares de la iniciativa permanecen en este trabajo destinado a la consolidación, acentuando aspectos vinculados a la escalabilidad, incidencia pública y política, legitimidad y consolidación comunitaria, entre otras dimensiones.

En este trabajo se combinan componentes descriptivos con interpretaciones analíticas, así como la generación de un conjunto de interrogantes que pueden contribuir a la reorientación y/o replicabilidad de este tipo de experiencias tendientes a la construcción y consolidación de espacios de **gestión local asociada**.

1. Dentro de la operativa del OEC esta etapa de trabajo fue denominada OEC Fase II.



1. OEC FASE II: UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

1.a) Elementos para su conceptualización

La Iniciativa **Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC)** es un fondo destinado a promover la “generación de mejores oportunidades educativas para los niños y niñas a nivel local”². Para ello, utiliza una estrategia que estimula la articulación y la formación de alianzas entre las distintas organizaciones que trabajan en un territorio determinado, desde una perspectiva que favorece la sinergia de recursos financieros, humanos, culturales, científicos y tecnológicos presentes en una comunidad.

Centra sus pilares de acción en tres conceptos que, además de tener una larga trayectoria conceptual y teórica, tienen implicancias metodológicas a la hora de ponerlos a jugar en el territorio. Se trata de los conceptos de *infancias, comunitario y gestión local asociada*. Así, las vías de intervención son:

- ✿ El **desarrollo integral de la infancia** en sí y como sólido cimiento de las siguientes etapas vitales de las personas.
- ✿ Las **comunidades como espacios de oportunidades educativas** para los niños y niñas que allí residen.
- ✿ La modalidad de **gestión local asociada** entre las diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales situadas en el territorio³.

Tal como hemos planteado en los sucesivos fascículos, la Iniciativa **OEC** consiste en la promoción y puesta en marcha de un **Espacio de Articulación Local (EAL)**, donde se propone “*apoyar la gestación, creación, conformación y consolidación de un EAL*”⁴. En esta fase, los proyectos participantes, con una asistencia técnica sistemática por parte de **Fundación Arcor**, constituyen un espacio articulado mientras diseñan y ejecutan un proyecto a partir de un diagnóstico participativo de la realidad de los niños y niñas de la comunidad.

Así, distintos actores institucionales (dispensarios, escuelas, centros comunitarios, cámaras empresariales y gobierno local, entre otros) se reúnen para pensar, diseñar e implementar estrategias que movilicen a la comunidad en pos de un proyecto para la infancia del lugar.

Estos Espacios de Articulación Local tomaron diferentes formas y formatos de actuación según las localidades y de acuerdo a las alianzas

2. Documento “Fondo para la Infancia ‘Oportunidades Educativas para la Infancia. Bases Operativas.’”, Fundación ARCOR.

3. Para ampliar sobre el marco conceptual de la Iniciativa OEC ver el fascículo N° 1 “Construyendo Comunidades: un aporte metodológico”. Cuadernillo. Fundación ARCOR.

4. Documento “Fondo para la Infancia ‘Oportunidades Educativas para la Infancia. Bases Operativas.’”, Fundación ARCOR.

que se fueron tejiendo en los procesos de diseño e implementación. En los años de ejecución del programa se visualiza una gran heterogeneidad en los proyectos, aunque es posible reconocer un patrón común: **su base de articulación y trabajo basada en la prestación de servicios educativos para niños y niñas residentes en la comunidad.**

Lo cierto es que “*apoyar la gestación, creación, conformación y consolidación de un EAL*”, requiere de una serie de dispositivos diferenciados y de acompañamientos específicos. El **fascículo número 6** de la serie, se posiciona en describir, analizar y sistematizar el proceso de consolidación de los espacios de articulación que ya han transitado por cursos de creación y conformación.

Por esto decimos que el momento de consolidación o Fase II es consecutiva a la anterior y consiste en dar impulso a la formalización e institucionalización del EAL, poniendo énfasis en dos dimensiones: 1) la incorporación del EAL a la vida cotidiana de la comunidad, y 2) la formalización jurídico-formativa.

De manera más general, se propone que los EAL puedan “*(..) salir del nivel de proyecto (propiciando un) pasaje de pensar en servicios/acciones a pensar en políticas para la infancia a nivel local*”⁵.

En este sentido, el proceso de formalización de la **Fase II-OEC** consiste en la institucionalización de los EAL sobre dos ejes:

- ⊗ *En el plano simbólico-cultural, refiere a la incorporación de la comunidad, construyendo un grado de legitimación a nivel local como espacio referente y legítimo para abordar las temáticas de la educación de la infancia desde la perspectiva de derechos.*
- ⊗ *En el plano jurídico-normativo, texto que da el marco para el trabajo del EAL, puede ser un Pacto por la Infancia donde se pacten objetivos, metas, compromisos, etc., o bien un Consejo Municipal de Niñez o una Ordenanza Municipal.*

Según se detalla en los documentos citados, el programa OEC propone acompañar el tránsito desde la Fase I a la Fase II de los EAL, mejorando la calidad de las prestaciones que se venían desarrollando y, de manera central, fortaleciendo el carácter estratégico de las intervenciones:

“Para llevar adelante este proceso, desde el programa se piensa en apoyar el mismo, acompañando y financiando el trabajo. En tal sentido, para concretar el tránsito hacia esta fase, creemos que es necesario que el EAL constituido se refuerce con capacitaciones, cuente con una coordinación, y pueda simultáneamente pensar este

5. Idem

momento, abordando las dos dimensiones. Para ello, es factible que sea necesario continuar brindando servicios puntuales, como se realizó durante la primera etapa del programa”⁶.

Si bien la asistencia técnica es una constante de actuación en la Iniciativa, en esta fase de consolidación, **Fundación Arcor** acompaña los proyectos desde la capacitación, asistencia técnica y asesoramiento de modo más direccionado; los acompaña tendiendo al desarrollo de acuerdos formales de cooperación interinstitucional, a fomentar el compromiso de los gobiernos locales con las iniciativas de los EAL⁷, y a brindar herramientas de abogacía, entre otras acciones.

Esto no quiere decir que sean elementos novedosos en el acompañamiento técnico y programático a los proyectos, pero sí tiene carácter novedoso la finalidad de los acuerdos, las temáticas de capacitación o los objetivos en los monitoreos, aspectos sobre los que ya nos detendremos específicamente.

6. Idem

7. La Fundación firma un Convenio de cooperación con los intendentes de los municipios en los que se desarrolla la OEC a fin de facilitar el trabajo de los EAL. Específicamente para la Fase II, al convenio general se le adiciona un convenio específico en donde la Fundación y los Municipios establecen una serie de responsabilidades mutuas en función de aportes y garantías (financieras, de recursos humanos, institucionales) para el desarrollo de la OEC en el territorio.

8. JARA, Oscar. “El desafío político de aprender de nuestras prácticas” mimeo s/d

9. En el sentido de intervenciones conscientemente elaboradas, organizadas y planificadas por un actor o un conglomerado de agentes con capacidad de intervención en comunidades amplias.

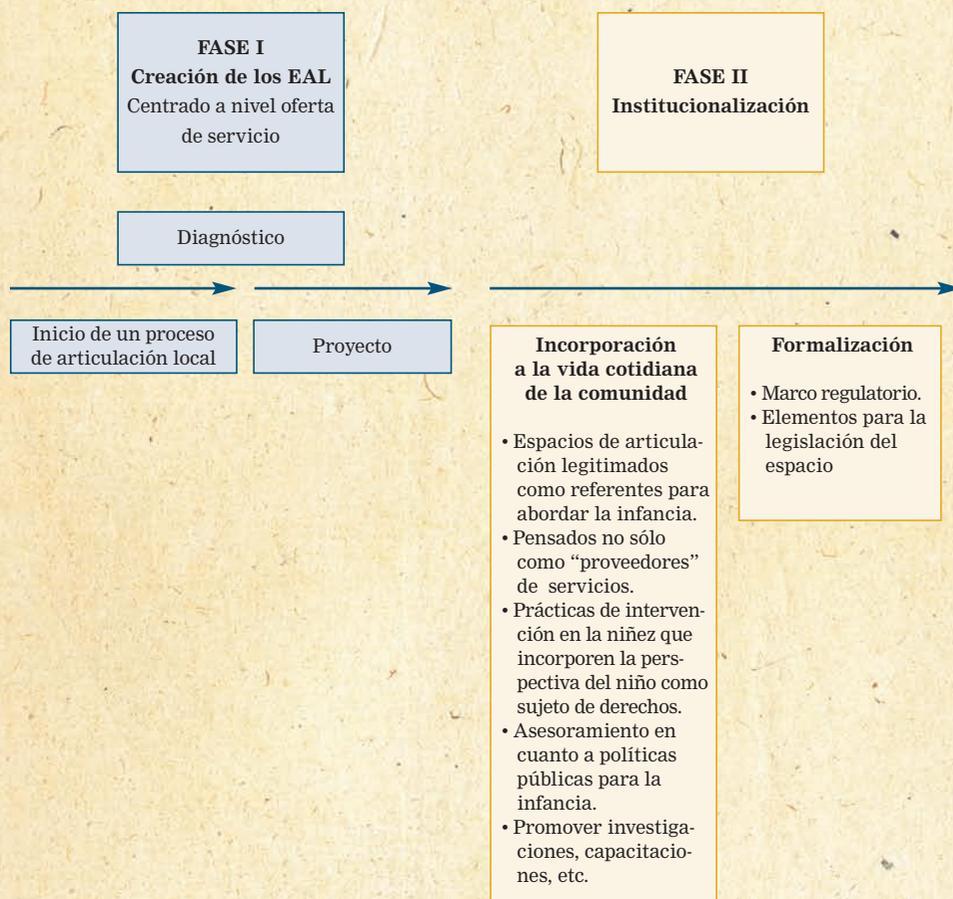
2. EL CICLO DE LOS PROYECTOS EN LA CONSOLIDACIÓN DE LOS ESPACIOS DE ARTICULACIÓN LOCAL

En un proceso de sistematización se pretende dar un ordenamiento a los acontecimientos, no para fijarlos, sino más bien para poder identificar sus elementos constitutivos y la jerarquía de los acontecimientos y procesos. Tiene el objeto de poder revisarlos y avanzar en su conceptualización y problematización, “de modo de poder extraer aprendizajes que tengan utilidad para el futuro”⁸.

Desde la perspectiva de trabajo asumida, nos interesa analizar las estrategias de intervención en tanto políticas⁹, atendiendo a los diferentes momentos o fases del proceso que modifican, actualizan y, por lo tanto, redefinen la estrategia de intervención original. Nociones tales como diseño, adaptación mutua, negociación, planificación situacional, se proponen como caja de herramientas desde las cuales pensar la experiencia. En este sentido, si bien se trata de la sistematización de la fase de consolidación de los EAL, la construcción teórico-metodológica reconstruye aspectos que pueden hallarse presentes en la propuesta de la OEC como línea de intervención.

En el cuadro que se presenta, se pueden ver de modo muy esquemático las dos grandes estructuras de la Iniciativa OEC (Fase I, incentivando la creación y conformación de los EAL; y Fase II, promoviendo la institucionalización o consolidación). En ambos casos, el patrón común es el

objetivo de “*hacer de cada comunidad un espacio de oportunidades educativas para niños y niñas*”. A modo analítico y con la expectativa de comunicar el modelo, precisaremos con el mayor grado de detalle posible los distintos pasos realizados en la operatoria **OEC** en su fase de institucionalización.



2.a) El diseño de la propuesta

La presentación de propuestas de institucionalización para la **OEC Fase II** estuvo dirigida específicamente a entramados locales que estuvieran realizando promoción de trabajos articulados locales desde la Fase I de la Iniciativa. La convocatoria se efectuó en forma particularizada, teniendo en cuenta criterios de factibilidad técnica y política evaluados por el equipo interdisciplinario de **Fundación Arcor**. Es decir, no se trató de un llamado abierto, sino que se decidió profundizar en el camino trazado por algunas de las experiencias que participaron de la Iniciativa.

En términos del **diseño**, **Fundación Arcor** elaboró una propuesta orientada a fortalecer actores sociopolíticos en la comunidad, comprometidos con el desarrollo de niños y niñas desde la perspectiva de derechos, a través de la formalización de los Espacios de Articulación Locales.

Con esta proposición, se priorizaron otros aspectos presentes en el diseño de intervención del programa **OEC**, remarcando en esta fase el fortalecimiento del Espacio de Articulación Local tanto en relación a las alianzas institucionales “hacia fuera” de ese ámbito, como en las alianzas “hacia adentro”. Por su parte, en la Fase I, se enfatizaba la construcción y consolidación del entramado de la red en torno a un proyecto orientado a la generación de oportunidades educativas.

El juego y la interrelación entre el fortalecimiento de vínculos “hacia adentro” y la relevancia otorgada a la construcción de alianzas estratégicas “hacia fuera” como condición para el fortalecimiento y desarrollo sostenido de los EAL, se expresa con claridad en el diseño del formulario para la presentación de proyectos Fase II (ver anexo III). En tanto allí se solicita, por un lado, explicitar en detalle las nuevas alianzas a conformar tanto con el nivel político estatal como con otras instituciones o redes, como los mecanismos para el funcionamiento más aceitado y democrático del propio Espacio Articulado Local. Veamos algunos ítems presentes en el formulario, que apuntan de modo directo a las vinculaciones “hacia el afuera” y “hacia el adentro”.

En el punto 4.2 se solicita a los EAL la construcción de un mapa de actores dinámico en el que se identifiquen, por un lado, el tipo de actores vinculados al proyecto y, por otro, la temática sobre la que el proyecto interviene. En ambos casos, se sugiere que se analicen las relaciones que establecen entre sí y con relación al campo de la niñez, y las oportunidades educativas locales. En otros términos, el formulario funciona como un dispositivo de diagnóstico sociopolítico e institucional, usualmente utilizado en los procesos de planificación participativa y estratégica.

Otro de los ejes que inducen un ejercicio de organización consciente y planificada en los EAL, es el desarrollo de una propuesta de diseño de estructura organizativa para el funcionamiento interno de las articulaciones locales. Más específicamente, en el eje 7 del formulario de presentación de iniciativas, se solicita que consideren aspectos ligados a la división de tareas y responsabilidades, establecimiento de acuerdos y normas de funcionamiento, planificación de reuniones y formas de comunicación interna. Un elemento que aparece ponderado en este punto (y que en el formulario para la creación no estaba presente) es la propuesta de identificación de modalidades y de agendas para el desarrollo de la comunicación social y pública del proyecto y del EAL.

En línea con la invitación a la proyección estratégica de los EAL en el escenario local, desde el diseño mismo de la propuesta se les pide que identifiquen articulaciones necesarias y potenciales, actores y procesos con los que deberían vincularse para llevar adelante los objetivos de institucionalización en las dos dimensiones antes detalladas (formalización

y producción de “rutinas”). Estas tareas de diagnóstico, reflexión, evaluación y planificación deben no sólo ser mencionadas, sino que se solicita la realización de un ejercicio en el que se expliciten las acciones que deben desarrollarse, para que tales articulaciones se efectivicen. Asimismo, como puede observarse en el **punto 12** del formulario para la presentación de proyectos, las alianzas-procesos de articulación local y la apuesta a la institucionalización, aparecen directamente ligadas con la sustentabilidad, entendiendo que significa (ver **Anexo III** de esta publicación):

12. Sustentabilidad

Indique aspectos, estrategias, acciones puntuales, etc. tendientes a la institucionalización del proyecto y los procesos de articulación local.

2.b) Formulación del proyecto

En el proceso de definición de esta intervención, quienes pensaron los lineamientos de la Fase II de institucionalización o consolidación de los EAL, recuperaron emergentes del proceso anterior, ya que siempre se trató de proyectos que tuvieron un recorrido por la Fase I de la **OEC**.

Cabe destacar que en los proyectos que **Fundación Arcor** acompañó durante la primera fase **OEC**, los EAL debieron trabajar en la construcción de mapas de actores, realizar ejercicios de posicionamiento y de articulaciones estratégicas en el escenario institucional. Estas cuestiones -entre otras- aparecieron como elementos necesarios para la presentación de proyectos en FASE II. De este modo, los aprendizajes realizados por los actores y **Fundación Arcor**, se ven capitalizados, valorados y potenciados en esta nueva etapa.

A través de este camino, en la elaboración del plan de trabajo de cada uno de los EAL, se hizo hincapié en una serie de componentes, que si bien venían siendo trabajados en la etapa anterior, en este caso tomaron más fuerza y peso. Destacamos entre ellos:

- ⊗ La consolidación de un perfil más político de los EAL, como una necesidad para incidir efectivamente en la formulación de políticas.
- ⊗ La necesidad de un relativo descentramiento de los EAL para pasar de una reflexión al interior de la red, a un posicionamiento/acción estratégico en el escenario institucional local.
- ⊗ La jerarquización de la dimensión comunicativa de su acción y, simultáneamente, la ampliación de la visibilidad pública del EAL.

- ✿ La calidad de los vínculos, ligada a una mayor estructuración institucional de los EAL y a mecanismos pautados de comunicación interna.
- ✿ La disponibilidad explícita de vincularse institucionalmente con el Estado en su nivel local (aunque no exclusivamente local).
- ✿ La identificación de una relación positiva entre sustentabilidad/institucionalización y desarrollo de mayores y mejores procesos de articulación local.

Siguiendo este ordenamiento de elementos, los proyectos -en el intento por constituirse en actores políticos- plantean actividades a nivel local orientadas a definir agenda sobre la temática de interés, lo cual supone pasar de articulación de actividades puntuales, a la articulación inter-institucional para incidir en la formulación de nuevas políticas públicas.

No obstante, esta preocupación se expresa con intensidades diferentes en la formulación de los proyectos y parece asociarse tanto a las condiciones de permeabilidad del actor estatal local, como a las alianzas existentes y potenciales y, finalmente, a la imagen sobre el rol del Estado que sostienen los EAL.

3. EL ROL DE LA ASISTENCIA TÉCNICA Y DE LA CAPACITACIÓN

Constituirse en referente de la infancia a nivel local implica un proceso que involucra distintas líneas de acción, por lo que el acompañamiento técnico debe necesariamente acompañar esa dirección. La decisión política metodológica por parte de la Iniciativa fue no asignar un técnico externo al proyecto (como sí fue el caso de la Fase I), sino, por el contrario, propiciar que cada EAL designara un referente técnico. Esto quiere decir que el técnico ya no era nominado por **Fundación Arcor**, sino por el propio espacio de articulación, el cual disponía la contratación, honorarios y formas de trabajo, entre otros componentes vinculados al rol.

Se trata de una resolución metodológica que se sustentó en el aprendizaje de los propios proyectos tras el paso por la Fase I, la posibilidad de empoderamiento de las comunidades y la confianza en que los propios grupos pueden definir perfiles y competencias más adecuadas a las exigencias locales.

En la mayor parte de los casos, los técnicos fueron miembros profesionales, que ya venían trabajando desde los inicios del proyecto y co-

nocían la dinámica de trabajo y los distintos actores y lógicas presentes en la comunidad.

Características principales del acompañante técnico en Fase II:

- ✿ Es elegido por la comunidad.
- ✿ Profesional integrado a las problemáticas y particularidades locales.
- ✿ Es parte constitutiva del proyecto y no un miembro externo.
- ✿ Con confianza y competencia en el trabajo en equipo intersectorial e interdisciplinario.
- ✿ Con conocimiento de los entramados políticos institucionales locales.

En capacitación también se realizaron ajustes en la estrategia general. En la Fase I de desarrollo del **OEC** se efectuó el diseño de las capacitaciones desde el propio programa. Así, en base a los diagnósticos y demanda de los proyectos, se montó una estrategia global contratando profesionales y pautando temáticas.

En la Fase II, en cambio, se optó por un modelo mixto que incluyó la intervención de la Iniciativa **OEC** y el espacio articulado local, tanto en la selección de temáticas para la capacitación, como de los profesionales intervinientes.

Modelo de intervención externo



Las capacitaciones y los profesionales fueron designados en base a los diagnósticos presentados, las evaluaciones realizadas y la demanda de la comunidad.

Temáticas vinculadas a la cualificación de los servicios y sobre los ejes principales de la Iniciativa.

Modelo de intervención mixto



Los proyectos diseñaron su propio plan de capacitación y los profesionales a cargo, basándose en problemáticas locales puntuales.

La Iniciativa **OEC** dispuso una serie de capacitaciones y profesionales vinculadas a los objetivos de incidencia en políticas públicas e impacto socio-comunitario.

Dentro de las prioridades de capacitación se buscó sensibilizar y movilizar a otros actores locales, provinciales y nacionales. Para esto, se jerarquizaron los siguientes campos temáticos:

- ✿ **Incorporar la situación de la infancia problematizada en la Agenda Pública:** La “agenda”, entendida como “*el conjunto de problemas que interesan o preocupan a la opinión pública hasta el punto de exigir la intervención de la autoridad pública*” (Pedró; Puig).
- ✿ **Incidir en las políticas públicas locales:** Implica acciones coordinadas de sujetos individuales y sociales que intentan influir sobre decisiones de las élites institucionales (diferentes ámbitos como los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial) en función de intereses colectivos.
- ✿ **Monitorear y evaluar las políticas públicas locales:** Para garantizar la efectivización y restitución de los derechos vulnerados de la infancia a nivel local.

Por otra parte, se entiende que el Estado ya no es exclusivamente un actor ante el cual pedir o demandar, sino un nudo estratégico del mapa de actores locales a quien se le puede presentar propuestas y con quien se puede trabajar en forma conjunta en un proceso que integra conflictos, alianzas y negociaciones. Se promueve una visión en la que Sociedad y Estado pueden asociarse en función de proyectos compartidos, pasando así de modalidades de planificación tradicionales (de arriba hacia abajo y sin participación activa de la comunidad en la definición de las prioridades de políticas) hacia formas de planificación participadas en donde los acuerdos no son algo dado, sino una cuestión a construir en el marco de relaciones complejas y dinámicas.

Una de las modalidades para acompañar y promover esta mirada fue la capacitación. En los espacios de formación se trabajó (entre otros contenidos) en la conceptualización de la ciudadanía y en la problematización de su dimensión política, ligada a la capacidad de los sujetos de ejercer y disputar el poder en función de la incidencia en la orientación estratégica de políticas hacia la niñez. Conceptos tales como: escalas de intervención, ciudadanía, poder, participación, conflicto, planificación estratégica, entre otros, fueron problematizados y tamizados por las experiencias concretas en los encuentros de formación de la Fase II – OEC.¹⁰

Otro de los dispositivos para la formación y ampliación de la mirada acerca de la relación Estado-Sociedad en torno a la niñez y la educación fue la visita de experiencias. En este punto se destacan las iniciativas “Ciudad de los Niños” y “Consejos de Niños y Niñas”, de la Municipalidad de Rosario, fundamentalmente por dos razones: la

10. Entrevista a capacitador del Centro Nueva Tierra.

implicación directa del Estado y la incorporación de los niños y niñas como protagonistas en la producción de las ideas que sustentan esta iniciativa.

4. LAS CONDICIONES DEL CONTEXTO COMO MODELADORAS DE LA INTERVENCIÓN: UNA CLAVE DE LA FASE II

Según Berman (1980), el diseño de una política está ligado a características perdurables del contexto, es decir, el contexto también modela la intervención. En ese sentido, la situación local a nivel de gobierno, donde se construyen los Espacios de Articulación Local, y sus alianzas en otras escalas (provincial o nacional) son dimensiones claves en la formulación de la nueva fase de **OEC**.

A nivel local, se consideran las características del contexto sociopolítico en el que se desarrollan los proyectos, en especial, las particularidades del actor estatal local. Asimismo, la redefinición a nivel nacional y provincial de las políticas vinculadas a niñez y educación, operan como condiciones generales de contexto. Tal es el caso de la Nueva Ley de Niñez 26.061 y las figuras de los Consejos de la Niñez y los mecanismos asociados a su implementación en los distintos niveles.

Un aspecto a enfatizar al analizar la Fase II de **OEC**, es el modo en que se produce la inclusión de la especificidad local en cada caso. Este plano de la negociación supuso un intenso trabajo conjunto de elaboración de los proyectos a apoyar desde la Iniciativa, y de redefiniciones y consensos entre los espacios de articulaciones locales seleccionados y las oportunidades de cada contexto local. Si en **OEC**, en su etapa de apoyo a la creación de EAL, el punto de partida incluía el diagnóstico comunitario de las problemáticas de la Infancia y la Educación, en este caso, el diagnóstico de las capacidades institucionales de los entramados y de las condiciones del contexto sociopolítico fue realizado por el equipo técnico de la **Fundación Arcor** y los actores locales. Estos últimos realizaron el seguimiento del proceso atravesado por los EAL desde el inicio de su inclusión en el programa **OEC**.

No obstante, lejos de una política de intervención de absoluta externalidad, se resalta el proceso de intercambio y negociación entre el EAL y la coordinación de la Iniciativa para la definición de los proyectos específicos a nivel local. Cada proyecto así configurado, mantiene el objetivo estratégico de **OEC** Fase II, pero adquiere características diversas propias de las fortalezas de cada uno de los entramados locales.

“Cambian las relaciones, cambia el tipo y la calidad de las relaciones internamente y, especialmente, de ellos. Internamente lo que se va creando, lo que van aprendiendo ellos es en lo que yo diría Fase I. A medida que esto se va generando, además de modificarse ellos, van modificando el tipo de relación que establecen con los otros. No es la misma relación al inicio que cuando terminan el proyecto en el marco de la Fase I. Hay que ver qué calidad de relación han empezado a tener, si es tan sólo local, si es también provincial, cómo van, para qué se vinculan. En la Fase II, se hace mucho hincapié en las relaciones, con quién te aliás, con quién te tendrías que aliar y que aún no estás aliado, para qué. Ellos tienen que construir camino, cuál sería, cómo sería el diseño que ellos harían para llegar a la consolidación”. (Referente de Iniciativas Territoriales, Fundación Arcor)

Esta capacidad institucional de incluir en la planificación -ya desde el diseño de la política- el tiempo que exigen los intercambios para la construcción de consensos, parece ser una característica clave del estilo de gestión puesto en juego para la implementación de **OEC**.

4.a) Condiciones Generales de Contexto

Una cuestión inicial que configura el escenario de implementación de la Fase de institucionalización, es la aplicación de la Ley N° 26.061 a nivel provincial. Los referentes de los proyectos coinciden en señalar una relativa demora en la “instalación” de la Ley a nivel provincial (Córdoba, Tucumán) y, ligado a esto, un primer conjunto de dificultades para trabajar con los referentes municipales de las distintas áreas o sectores (niñez, judicial, desarrollo social) en la construcción de una perspectiva común, en sintonía con los lineamientos de la Ley.

A nivel de los debates en torno a la problemática de la Niñez, y de los lineamientos generales que fundamentan la Ley, pueden revisarse los posicionamientos de los actores con el objeto de anticipar las particularidades que va a asumir su implementación. En particular, algunos de los referentes de los EAL destacan el desconocimiento o la ausencia de mecanismos concretos explícitos que guíen la implementación de la Ley a nivel local. En este sentido, si bien la norma condensa una nueva mirada de la Infancia, tanto algunos actores locales como la **Fundación Arcor**, fueron quienes lideraron iniciativas encaminadas a materializar esta nueva concepción de Infancia y Educación en el escenario local.

“El Estado provincial en Córdoba está completamente ausente en cuanto a políticas de Infancia. Entonces, es complicado. Quedan organizaciones como la nuestra, teniendo que ser referen-

tes del tema Infancia. El Estado está ausente”. (Integrante del proyecto de Villa de Soto, provincia de Córdoba)

“Acá funcionaba la Ley anterior a la 26.061. Lo del Consejo de Niñez viene desde Nación y desde la Fundación (Arcor); o sea, viene en realidad de la Fundación con conocimiento de la (Ley) 26.061”. (Integrante del proyecto de Villa Krause, provincia de San Juan)

La emergencia de la Ley pone de manifiesto la necesidad de coordinar acciones entre distintos niveles de gestión gubernamental y diferentes actores y espacios dentro del Estado. Esta necesidad es visualizada con claridad por los EAL (en particular, en los casos de Córdoba) como un factor a la hora de plantear la articulación con el Estado.

“Está claro que la Ley es nacional, que se aprueba, y que una de las últimas provincias que se suma es Córdoba..Nosotros tuvimos una primera etapa, cuando recién inicia la Fase II, que tenía que ver con nuestra capacitación. Allí se trabajó un poco lo que era la responsabilidad a nivel estatal y el municipio, el Poder Judicial, el tema de familia en la comunidad, las organizaciones intermedias... Después lo hecho empezó a hacer agua porque esas responsabilidades que se habían dividido y que supuestamente estaban delimitadas dentro de la Ley, no se cumplieron porque no se generaron los mecanismos necesarios para su implementación”. (Integrante del proyecto de Villa de Soto, provincia de Córdoba)

Con frecuencia, los referentes de los proyectos entrevistados destacan los intercambios con el Ejecutivo municipal (los intendentes); en menor medida se mencionan articulaciones con los niveles judicial y legislativo. En casi todos los casos, se mencionan acciones tendientes a articular con secretarías o áreas específicas asociadas al tema de la infancia: Secretaría de la Mujer, Dirección de Niñez y Familia, Desarrollo Social, etc. En algunas instancias son espacios institucionales con trayectoria de trabajo en sintonía con la propuesta del EAL y, en otras, se trata de gestionar la conformación de un área específica, incorporando cambios en el organigrama existente.

“La Dirección de Niñez venía trabajando en ese sentido también, porque acá ya existía la Dirección de Niñez y Familia municipal que tenía un mini gabinete, los gabinetes de los dispositivos de Nación que venían funcionando antes, donde había un abogado, una trabajadora social y una psicóloga, que venían diseñando o pensando en algo así. Pero se le da forma en la comisión del grupo promotor del proyecto, que es la Mesa de Enlace para la Dirección. Ahí se le da forma al Consejo y ahí

se lo hace aprobar”. (Integrante del proyecto de Villa Krause, provincia de San Juan).

“El intendente puso a disposición todas las áreas involucradas: el Centro Infantil que atiende a niños de 0 a 4 años; el área de Desarrollo Social, que atiende muchas mujeres con chicos a cargo; el Consejo de la Mujer, que tiene toda una red en el tema de violencia intrafamiliar...” (Integrante del proyecto de Capilla del Monte, provincia de Córdoba).

Finalmente, cada proyecto propone una figura que suele ser innovadora a nivel general para los marcos institucionales existentes: la Mesa de Enlace / Diálogo; el Consejo de la Niñez /de la Infancia; o Consejo de la Niñez, Adolescencia y Familia. Se trata de espacios multiactorales donde se convoca a la participación de referentes municipales, de organizaciones sociales (del EAL, en particular), y del ámbito privado (en menor medida), y actores vinculados a otras escalas de acción (provincial o nacional).

Con frecuencia -por detrás de los esfuerzos para propiciar modalidades de participación relativamente más democráticas que otros escenarios de articulación de actores diversos- continúan activos modos de interacción fuertemente imbricados en los contextos en los que la propuesta se desarrolla. Se destacan al menos dos: 1. La tensión entre responsabilidad estatal en la definición e implementación de políticas y la coparticipación en las decisiones públicas del resto de los actores mencionados; 2. La tensión entre modos tradicionales de cooptación política (clientelismo político) y la constitución de nuevas alianzas y posicionamientos entre los actores involucrados. Estas tensiones requieren de un reconocimiento como condiciones inherentes al contexto, que interpelan el desarrollo de los proyectos en el corto, mediano y largo plazo.

“Cuando hubo un cambio de gobierno, y cuando empezamos incluso a trabajar con ese gobierno la Fase II, nos encontramos con algunas dificultades reales a la hora de intervenir en cuestiones de protección de derechos..Una cosa es decir sí a la Convención, o todos firmamos, y otra que después permitan trabajar con los niños de una manera coercitiva, con intervención policial. Nosotros decimos: han violado muchos más derechos de los que tratan de garantizar. Nos encontramos justo en la transición entre un gobierno y otro, creo teniendo que marcar posiciones, y a pensar desde ahí de qué se trata este espacio; porque en realidad se quería usar este espacio para que nosotros, las organizaciones de la sociedad civil, apoyemos intervenciones de este tipo. En estos espacios que son articulados,

hay que tener cuidado de que no sean cooptados por una unidad no integral". (Integrante del proyecto de Capilla del Monte, provincia de Córdoba).

Un aspecto que aporta a la definición de la ventana de oportunidad para la implementación de la Fase II-OEC, es la existencia de cierto acuerdo inicial con el gobierno local respecto de los nuevos enfoques en los campos de Niñez e Infancia. En general, se trata más bien de una predisposición relativamente abierta a este tipo de propuestas, sostenida desde el actor estatal (al menos en tres de los casos), antes que iniciativas efectivamente en marcha. Con frecuencia, los relatos de los entrevistados tienden a remarcar la dificultad de trabajar con una tensión siempre presente: las miradas encontradas sobre la cuestión entre los referentes de las áreas de Niñez, Adolescencia, Familia y los referentes vinculados a la Justicia, al Servicio Penitenciario, a la Policía; entre el intendente y el resto de las direcciones o departamentos; entre acuerdos básicos a nivel sectorial (salud, educación) y acciones o procedimientos de algunos de los actores. Las condiciones de relativo aislamiento y escasa coordinación interáreas y/o multinivel definida a nivel de contexto general, tienden a amplificarse al observar e intervenir en el contexto local.

5. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROYECTOS

Ya hemos transitado por algunas generalidades de la iniciativa OEC en particular, centrándonos en el proceso de institucionalización, por lo que en este apartado retomaremos algunos de los conceptos, pilares y metodologías mencionadas más arriba con el objetivo de ver su materialización en los proyectos concretos.

Para esto, haremos mención a los siguientes proyectos:

- ⊗ “Mesa de la Infancia de Capilla del Monte”- Capilla del Monte, provincia de Córdoba.
- ⊗ “Creando lazos solidarios por los derechos de niños, niñas y adolescentes” – San Isidro de Lules, provincia de Tucumán.
- ⊗ “Haciendo camino al andar por los derechos de los niños, niñas y adolescentes” – Rawson, provincia de San Juan.

La estrategia de intervención, en la Fase II-OEC, supuso la participación de un conjunto de Espacios de Articulación Local, entre los que se cuentan los cuatro proyectos que son objeto de este análisis y que provie-

nen de las localidades de Villa de Soto (Córdoba), Capilla del Monte (Córdoba), San Isidro de Lules (Tucumán) y Villa Krause (San Juan).

Estos cuatro EAL, con sus particularidades y similitudes, permiten observar de qué forma la estrategia de intervención en políticas públicas en temáticas de Infancia y Educación promovida por Fundación Arcor se materializa a nivel local. Este hecho se produce priorizando ciertas claves del contexto político, los cambios asociativos y las características específicas de la comunidad en la cual están insertos.

Para caracterizar estos cuatro proyectos se destacan –en un primer nivel de análisis- dimensiones de alcance descriptivo que dan cuenta de la composición de los EAL, las estrategias propuestas para el cumplimiento de objetivos y las expectativas enunciadas en términos de institucionalización y de intervención en las políticas públicas. En conjunto, se seleccionan elementos que describen la dinámica adoptada por los EAL en el desarrollo de la Fase II-OEC.

Los proyectos propuestos por los EAL, que se planificaron con un plazo de entre 18 a 24 meses de ejecución, contaron en todos los casos con la participación de referentes provenientes –o relacionados– con el municipio de la localidad, excepto en el caso Villa Krause (San Juan) donde el proyecto fue liderado por una organización del EAL, con participación activa del Hospital, pero sin relación directa con el municipio.

Los EAL estuvieron conformados principalmente por organizaciones sociales de la misma localidad, además de la importante presencia de instituciones educativas y dependencias del estado local. La densidad de la trama actoral varió desde seis organizaciones en el caso de Villa Krause (San Juan), hasta más de 20 en Villa de Soto (Córdoba). Como un elemento estratégico de la propuesta, todos los proyectos plantearon la intención de incorporar nuevas organizaciones pertenecientes al entramado local que aún no formaban parte del EAL, pero esta intención parece perder fuerza -en algunos casos- en el transcurso del proyecto.

El actor estatal, cuya presencia era requisito para el apoyo del proyecto por parte de **Fundación Arcor**, participó en todos los EAL, generalmente a través de áreas específicas del municipio vinculadas con la temática de la Infancia y la Educación. Un ejemplo de ello es la presencia inicial del Departamento del Niño en San Isidro de Lules y de la Dirección de Niñez en Villa Krause. No obstante, su continuidad no fue posible en todos los casos, ya sea por diferencias en las modalidades de construcción entre agentes estatales y los actores con más trayectoria dentro de los EAL (es el caso de Lules), o por crisis político-institucionales-partidarias que obturaron la continuidad de ciertos actores de los EAL en espacios de gobierno (caso de Capilla del Monte).

Por último, la estructura organizacional consistió, en todos los casos, en una coordinación general de proyecto y la formación de comisiones específicas compuestas por representantes de cada organización participante del EAL. A su vez, la dinámica organizacional se basó en reuniones quincenales y mensuales, según se reunieran el EAL en pleno, o cada comisión en particular.

Los EAL, en la estrategia adoptada para formalizar su quehacer en la comunidad en el marco de la Fase II-OEC, optaron por constituirse en espacios multiactorales bajo la forma de Mesa (“de enlace”, “de diálogo”, “de la infancia”), con el objeto de presentarse ante el actor estatal y la comunidad. En general, lo hizo como una entidad específica, referente de la temática de Infancia y Educación. Tal acción estaba orientada a construir el posicionamiento del EAL -en términos de organización, gestión y visibilidad- con el objeto de propiciar las condiciones comunitarias, para más adelante instalar una figura definitiva a la que denominaron, con excepción de Capilla del Monte, Consejo (“Consejo de la Infancia”, “de la Niñez”).

Sin embargo, cabe señalar que las expectativas asociadas a la figura del Consejo no fueron las mismas para todos los EAL. Mientras los proyectos de Villa de Soto y Capilla del Monte expresaron explícitamente la intención de constituirse en referentes para la construcción de políticas estatales de Infancia y Educación en el municipio, los proyectos de San Isidro de Lules y Villa Krause plantearon metas más discretas orientadas a un mejoramiento general de la calidad de vida de niños y niñas, desde la acción comunitaria. Esta diferencia se observa con más claridad en el tipo de actividades propuestas por cada EAL para el desarrollo de la Fase II-OEC. Allí es posible hacer una lectura preliminar (y en base a los documentos escritos de los proyectos) de expectativas a largo plazo, tanto a nivel de diseño estratégico de la propuesta con impacto local, como del alcance imaginado por el EAL en la construcción de políticas públicas.

En referencia a este último elemento, sólo en Capilla del Monte es posible identificar cómo el proyecto -en tanto propuesta- se orienta hacia la “articulación permanente entre las organizaciones comprometidas con la infancia, especialmente el Estado, para la creación de propuestas integrales para la construcción de políticas específicas para la niñez y la adolescencia”¹¹. Esta explicitación contrasta con los demás proyectos, donde según lo planificado en la postulación, pareciera que el impacto en políticas públicas es una consecuencia de la estrategia planteada, centrada en actividades de difusión y promoción. O, al menos, no se consigna en la letra del proyecto el modo específico en que el EAL piensa realizar ese pasaje, de notoria complejidad. En alguna medida, puede observarse una mayor apuesta relativa a la construcción -y aprovechamiento- de los escenarios político institucionales locales en un caso (Capilla del Monte),

11. Formulario de elaboración de proyecto para Fundación Arcor; Capilla del Monte.

mientras que el resto tiende a jerarquizar las tramas organizativas como factor de incidencia en políticas.

En términos de expectativas a corto y mediano plazo, los proyectos diseñaron un conjunto de actividades a ser desarrolladas en el tiempo financiado por la Iniciativa OEC que apuntaron principalmente a obras edilicias, formulación de diagnósticos, actividades de difusión, promoción y capacitación. De la misma forma que en el punto anterior, el proyecto de Capilla del Monte se destaca por innovar (al menos a nivel de la elaboración del proyecto) en la propuesta de actividades con un contenido integral y estratégico más evidente, como es la creación de un sistema de monitoreo, un sistema de movilización de recursos y el desarrollo del área de comunicación, entre otros.

Por último, es común a los cuatro proyectos la importancia que otorgan a las actividades de comunicación, difusión y promoción como un medio para lograr la visibilización del EAL como referente dentro de la comunidad, tanto a nivel de los actores que participan del entramado local ampliado y del actor estatal, como a nivel de docentes, padres, niños y niñas (**Ver anexo II**).

6. CONCLUSIONES:

Anotaciones sobre la especificidad de la Fase de institucionalización o consolidación de los Espacios de Articulación en el marco del OEC.

Para finalizar el fascículo realizaremos un repaso, resaltando algunas dimensiones que podrían denominarse “específicas de la etapa de consolidación”.

Como decimos en el punto anterior, “aislar” esta Fase es una tarea ardua, por no decir casi imposible. Como se pudo ver, la relevancia de los procesos concatenados dificulta una discriminación precisa. No obstante, y en un esfuerzo de conceptualización y búsqueda de los rasgos más prominentes de esta segunda fase, identificamos una serie de elementos que permiten cierta delimitación, de fronteras siempre móviles, de los rasgos más prominentes en esta etapa de consolidación o institucionalización:

- ✿ El apoyo a la consolidación de los espacios de articulación local sobre la base de perfiles más políticos y técnicos como una necesidad para incidir efectivamente en la formulación de políticas.

- ⊗ La exigencia de un relativo descentramiento de los espacios de articulación local para pasar de una reflexión al interior de la red, a un posicionamiento/acción estratégica en el escenario institucional local.
- ⊗ La jerarquización de la dimensión comunicativa y pública del accionar de los Espacios de Articulación Local.
- ⊗ La visualización y proyección de alianzas estratégicas con distintos actores locales relevantes que trascienden la unión para actividades puntuales, para pasar a articulaciones de más largo plazo y alcance.
- ⊗ La calidad de los vínculos ligada a una mayor estructuración institucional de los EAL y con mecanismos pautados de comunicación interna.
- ⊗ La disponibilidad explícita de vincularse institucionalmente con el Estado en su nivel local (aunque no exclusivamente local).
- ⊗ La identificación de una relación positiva entre sustentabilidad/institucionalización/formalización y desarrollo de mayores y mejores procesos de articulación local.

Muchos de estos elementos fueron parte de las cuestiones que los EAL debieron considerar para la presentación de propuestas a la Fase II-**OEC**. Como puede observarse, se trató de un ejercicio con muchos de los principios que sostiene la propuesta de planificación estratégica. Esta condicionalidad en el armado del proyecto tuvo como antecedente el trabajo sobre la cuestión en diferentes encuentros de formación. Asimismo, podemos inferir que fue posible dado el nivel de maduración y desarrollo de los EAL seleccionados para su inclusión en esta fase.

Un elemento específico de la Fase II es la apelación explícita por parte de **Fundación Arcor** a que los EAL se vinculen más orgánicamente con los gobiernos locales. Tal como se ve en el análisis de lo que pasa con los proyectos concretos, “involucrarse con el Estado” en procesos de GLA (Gestión Local Asociada) es una cuestión compleja que exige no sólo capacidades políticas y técnicas específicas, sino fundamentalmente mucha claridad en los objetivos estratégicos que se persiguen.

Las dinámicas político partidarias, la estructura burocrática y la predominancia de la planificación centralizada y sectorial son algunas de las tradiciones institucionales que exigen ser revisadas desde propuestas intersectoriales, territorializadas e interactorales.

Claro está que muchas son las iniciativas desde la sociedad civil y desde el Estado que están explorando estas nuevas sendas de construcción de la política pública. La misma Ley N° 26.061 es un claro ejemplo de las aperturas que se están desarrollando, no sin tensiones y conflictos, en el aparato estatal.

En los relatos de los entrevistados se detectan posicionamientos en tensión al respecto: al tiempo que se valoran los nuevos vínculos establecidos con el Estado en función de los accesos que habilita para la canalización de necesidades sociales y su impacto en el fortalecimiento del EAL, se cuestionan las prácticas clientelares o burocráticas propias de los estados locales.

En este punto los EAL destacan contar con un capital diferencial respecto del Estado en relación a la comunidad: la transparencia y la proximidad con los destinatarios de sus acciones. En el marco del proceso de implementación de los proyectos Fase II-OEC se va instalando una figura que articula con el Estado, que tiene acceso a recursos y a la vez se distancia de ese aparato estatal que cuenta con una base de legitimidad dudosa o, por lo menos, incierta.

De este modo, la labor cotidiana de las redes se vincula con la profundización y enriquecimiento de lazos que van habilitando otro tipo de llegada de los EAL a actores que tienen mayor poder relativo en términos de direccionar decisiones, acelerar procesos o distribuir recursos. En algunos casos se reconoce que la ampliación de los contactos institucionales en el municipio está en relación directa con la participación en OEC. La generación de vínculos estratégicos y el acceso a los gobiernos locales fueron visualizados como factores que fortalecieron la legitimidad de los EAL en el espacio comunitario local.

A la luz de los resultados alcanzados, se puede advertir que la legislación en torno a la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes configuró un marco de acción importante, en tanto escenario favorable para intervenir desde sectores de la sociedad civil. Un primer acuerdo entre la propuesta de **Fundación Arcor** y los responsables de implementar el proyecto, fue trabajar en la línea de la formalización y en la configuración de escenarios propicios para instrumentar la Ley N° 26.061 o promover la puesta en marcha del Consejo de Niñez.

Este objetivo específico, en un marco legislativo que trascendía el ámbito micro de intervención, permitió lograr cierto nivel de institucionalización y formalización a nivel comunitario, objetivos éstos explícitamente buscados en la fase.

Incluso la propia definición del proyecto inicial (un proceso largo e intenso) atravesó por modificaciones antes de su aprobación final, pa-



ra que este énfasis fuera claramente explicitado. En línea con este requisito, en la formulación de la propuesta se dan a conocer con claridad los resultados esperables en términos del posicionamiento del EAL y su avance en la formalización del espacio. Sin embargo, la forma en que los proyectos transitarían ese pasaje hacia la legalidad se encuentra en íntima relación con las características estructurales de los contextos locales y de las coyunturas políticas. Como afirmamos en la primera parte, no se trató de imponer a los proyectos una figura normativa específica, más bien se estimuló la búsqueda de aquellas modalidades más eficaces según la particularidad de cada escenario institucional. La flexibilidad, la escucha y el tipo de acompañamiento de **Fundación Arcor** durante todo el proceso, aparecen como una “marca” del modo de trabajo articulado entre los EAL y los referentes de la línea de intervención **OEC**. En este intercambio, se juega una buena parte de los ajustes vinculados al diseño e implementación de lo planificado.

Las entrevistas realizadas, a la vez que ponen en evidencia la complejidad de avanzar con la legalización de las iniciativas en el nivel local, destacan el crecimiento político que supuso -para los EAL- asumir el desafío y su necesaria relación con el Estado. Uno de los aprendizajes más significativos es el cuestionamiento -práctico, de experiencia- de que el Estado sea el único actor habilitado para la discusión y elaboración de las políticas públicas. Este aprendizaje, por cierto muy notable en todas las intervenciones, se asentó tanto en la existencia de entramados locales capaces de construir procesos/proyectos ligados a la incidencia en las políticas dirigidas a la niñez, como en la posibilidad local de dar aplicabilidad a la Ley N° 26.061 que el desarrollo de la iniciativa tuvo como respaldo y marco institucional general.

En este sentido, si bien la formalización no es condición *sine qua non* para el desarrollo de políticas, sí marca un punto de referencia y anclaje institucionalizado para actores y entramados locales que tienen una orientación estratégica ligada a la ampliación de derechos y garantías. La norma implicó, en este plano, un primer punto de partida que facilitó el desarrollo de experiencia. Esta posibilidad se asentó en alguna medida en la existencia de una institucionalidad (la Ley N° 26.061) que trasciende los vínculos personales, clientelares o de afinidad tan extendidos en la vida institucional de las localidades. De esta manera, la Ley oficia de respaldo para ciertos actores, pero, como es sabido, la formalidad no garantiza la generación de cambios sustantivos. Éstos responden más bien a trayectorias institucionales y a pautas culturales ancladas en tradiciones e intereses complejos.

En otro plano, la capacidad de movilización es otro de los indicios que permite ver la eficacia de **OEC** en su dimensión ligada a la institucionalización vía presencia en la vida cotidiana local. Son varios los

ejemplos en este sentido: la organización de festivales públicos en Lules; el buzón con las opiniones de niños y niñas en Villa Krause; y los relatos citados de Villa de Soto. Todos ellos muestran la persistencia, en mayor o menor grado, de la “legitimidad” de **OEC** en el espacio local, como uno de los aciertos de la Iniciativa. En este sentido, parecería interesante incorporar este indicador como criterio de tipificación de los EAL.

El fortalecimiento de estos Espacios abarcó dimensiones no necesariamente previstas en la propuesta inicial que **Fundación Arcor** realizó a los entramados de estas localidades. El desarrollo de los procesos fue diversificando los recorridos de los EAL no sólo al interior de sus municipios, sino también en relación con la ampliación de la escala de intervención. La orientación de dicha ampliación difiere según los casos y, en alguna medida, se enlaza con las trayectorias particulares de cada proyecto. Lo cierto es que el fortalecimiento de los EAL como agentes políticos (junto con otras variables aquí no identificadas) impulsó la ampliación de la mirada, las expectativas y fundamentalmente las acciones de proyección más allá del escenario local, extendiendo de este modo las fronteras territoriales de los proyectos y de los actores.

Por último, es importante destacar que el proceso por el cual se diseñó e implementó la Fase II-**OEC**, se caracteriza por constituir una fuente de aprendizajes permanente para la institución, tal como destacan sus referentes a nivel de **Fundación Arcor**. E incluso podría decirse, que el aprendizaje institucional modela en gran parte el estilo por el cual los proyectos inscriptos en la Fase II-**OEC** pretenden intervenir en las políticas públicas en torno a Infancia y Educación. En esta forma de concebir un proceso de intervención, se pone en evidencia la fuerte orientación estratégica que **Fundación Arcor** despliega en sus acciones en el marco de **OEC**.

ANEXO I

ACTA ACUERDO INTERINSTITUCIONAL

En la localidad de a losdel mes de de 2005 se reúnen las siguientes instituciones:

.....
.....
..... pertenecientes al Proyecto ".....", financiado por el "Fondo para la Infancia Oportunidades Educativas Comunitarias", para celebrar la presente Acta Acuerdo donde las instituciones abajo firmantes se comprometen a:

- 1- Trabajar en forma articulada para llevar adelante el proyecto a través de representantes que actuarán en nombre de la institución.
- 2- Designar a las instituciones..... con domicilio en N° cuyas máximas autoridad institucionales son ostentando el cargo de como representantes de la totalidad de las organizaciones a los efectos de la firma del Convenio con la Fundación Arcor.
- 3- Comunicar a los miembros pertenecientes a cada una de las organizaciones partes del proyecto los avances del mismo durante las reuniones de comisión directiva.

El presente acuerdo no tiene fecha de caducidad, siendo la misma de carácter voluntario para cada institución.

Institución – Organización	Responsable - Cargo	Firma
----------------------------	---------------------	-------

ACUERDO DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL

Fundación Arcor / Municipalidad de.....

Entre la **Fundación ARCOR** por una parte, representada en este acto por su Presidenta Arq. Lilia Pagani (en adelante "la Fundación"), con domicilio en Bv. Chacabuco N° 1160 – Piso 10° de la ciudad de Córdoba, y por otra parte la **Municipalidad de** representado por su Intendente el Sr....., con domicilio en de la ciudad de se acuerda celebrar el presente Acuerdo marco de Cooperación Institucional:

CONSIDERANDO

Que es interés de ambas Instituciones:

- Contribuir a mejorar las condiciones de desarrollo y educación de los niños,
- Motivar la concreción de ideas novedosas en el área del desarrollo y protección integral,
- Propiciar la creación y consolidación de Espacios Locales de Articulación y Protección de la Infancia.
- Evaluar los efectos de una intervención temprana y adecuada en el aprendizaje y posterior desempeño de niños provenientes de sectores pobres.

ACUERDAN

- Promover espacios de articulación local entre instituciones que intervienen en la temática e iniciativas de análisis, reflexión, movilización y comunicación de propuestas que atiendan la problemática de la infancia, desde un abordaje socio-educativo enmarcado en la perspectiva de derecho.
- Propiciar el análisis, intercambio y difusión de experiencias y casos exitosos susceptibles de ser transferidos y replicados.

GENERAL

- Los distintos campos de cooperación, así como los términos y los procedimientos de ejecución de cada una de las iniciativas que se implementen, serán fijadas mediante acuerdos específicos entre las partes.
- El presente acuerdo tendrá una vigencia de 2 (dos años) a partir de la firma del mismo, renovable por período igual, previa manifestación de las partes.

En prueba de conformidad se firman dos ejemplares de un mismo tenor y al mismo efecto en las ciudades de, a los días del mes de del año 2006.

Arq. Lilia Pagani
Fundación Arcor

Sr.
Intendente

ACUERDO DE COOPERACIÓN ESPECÍFICO

A los días del mes de de 2006, el/la de la Municipalidad de y la Fundación Arcor en el marco del Acuerdo firmado el de de, se comprometen a propiciar la creación y consolidación de Espacios Locales de Articulación y Protección de la Infancia y compartir una experiencia de trabajo en torno a la realización de un **“Proyecto Articulado Local”** a desarrollarse en la localidad de

Que la Fundación Arcor:

- **Primero:** pone en marcha en esa localidad una nueva etapa de la operatoria “Oportunidades Educativas Comunitarias” convocando a instituciones que intervienen en la comunidad a la creación y consolidación de Espacios Locales de Articulación y Protección de la Infancia y la elaboración y ejecución de un Proyecto Articulado Local.
- **Segundo:** facilita la realización de dicho proyecto a través de brindar capacitación y asistencia técnica a las organizaciones en las distintas etapas del ciclo del proyecto y la operatoria del programa.
- **Tercero:** en caso de ser aprobado por los equipos técnicos de la Fundación apoyar financieramente el proyecto que presenten las organizaciones de acuerdo a las condiciones establecidas en las bases del programa.

Que el Municipio:

- **Primero:** garantice la participación de miembros de sus equipos técnicos en las diferentes etapas del proceso de creación y consolidación de Espacios Locales de Articulación y Protección de la Infancia y del Proyecto Articulado Local (diagnóstico – elaboración – puesta en práctica – evaluación, sistematización – sostenimiento).
- **Segundo:** facilite recursos humanos y contrapartes que emanen de la naturaleza del Proceso de Articulación y del Proyecto a elaborarse.

En conformidad con lo expresado anteriormente, firman el presente Acuerdo Específico de Cooperación, representantes de cada una de las Instituciones: el Sr. como de la Municipalidad de y el Lic. como Coordinador del Área Programática de la Fundación Arcor.

Lic. Santos Lio
Fundación Arcor

ANEXO II

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS

PROYECTO	VILLA DE SOTO	CAPILLA DEL MONTE	SAN ISIDRO DE LULES	RAWSON
Ubicación	Provincia de Córdoba	Provincia de Córdoba	Provincia de Tucumán	Provincia de San Juan
Nombre del proyecto	"Construyendo Igualdad de Oportunidades para niños y niñas"	"Mesa de la Infancia de Capilla del Monte"	"Creando lazos solidarios por los derechos de niños, niñas y adolescentes"	"Haciendo camino al andar por los derechos de los niños, niñas y adolescentes"
Duración Proyecto	18 meses	20 meses	24 meses	24 meses
Lidera el EAL	Red Defensa y Promoción Niño y Adolescente (financiada por Municipalidad y ARCOR)	Municipalidad Capilla del Monte	Municipalidad San Isidro de Lules	Asociación Integradora del Trabajo
Composición del EAL	13 Organizaciones Educativas 07 Organizaciones Territoriales Otras: Policía, Club Matienzo, Inspección Educativa zonal, Movimiento de Barrios de Pie	05 Organizaciones Educativas 01 Juzgado 01 Centro de Jardinería	02 Organizaciones Educativas 02 Organizaciones comunitarias 02 Organizaciones de salud 01 Cáritas 01 Comisaría	02 Escuelas 02 Asociaciones de Trabajadores 02 Asociaciones padres y banda música policía
Rol del actor estatal	Municipalidad: no específica áreas	Municipalidad: 4 áreas involucradas	Municipalidad: Departamento del Niño	Municipalidad: Dirección de Niñez y Dirección de Obras Públicas
Futuras Alianzas	Juzgado Menor Inspección de Educación Juez de Paz y cura párroco Bomberos Cooperativa de Luz y Fuerza	Inspectora nivel inicial y primario Secretaría prov. y nac. de la Niñez Casa Joven Comerciantes Medios de Comunicación Profesionales independientes	03 Escuelas 01 Observatorio Derechos Humanos Provincia de Tucumán	Instituciones educativas, de salud, de seguridad, de la sociedad civil, religiosas, etc. No especificadas.
Estructura Organizacional	Coordinación General y Comisiones específicas conformadas por representantes de cada organización.	Coordinación General y Comisiones específicas conformadas por representantes de cada organización.	Coordinación General y Comisiones específicas conformadas por representantes de cada organización.	Coordinación General y Comisiones específicas conformadas por representantes de cada organización.

DE LA INSTITUCIONALIZACION

	VILLA DE SOTO	CAPILLA DEL MONTE	SAN ISIDRO DE LULES	RAWSON
Figura Formal del EAL en el transcurso del proyecto	"Mesa de diálogo local por la Infancia"	"Mesa de la Infancia"	"Red de organizaciones públicas y privadas"	"Mesa de Enlace"
Figura que se desea instalar	"Consejo de la Infancia"	"Mesa de la Infancia de Capilla del Monte"	"Consejo Municipal de la Niñez de la Ciudad de San Isidro de Lules"	"Consejo de la Niñez, Adolescencia y Familia"
Expectativas a largo plazo de la figura que se desea instalar	<p>Generar prioridad en la agenda pública local en tema infancia.</p> <p>"Producir cambios en la comunidad". Dar respuesta asistencial, de prevención de violación al derecho y promoción de oportunidades desde lo sociocultural.</p> <p>PARA: La implementación de la Ley de protección integral de los Derechos de Niños, niñas y adolescentes.</p>	<p>Constituirse como referente para la construcción de políticas públicas municipales en torno a la Infancia.</p> <p>Promoción económica familiar, inserción en nuevas redes de movilización de recursos comunitarios, creación de nuevos lazos en el tejido social cercano a las familias más vulneradas.</p>	<p>Favorecer acciones comunitarias y la implementación de políticas públicas dirigidas a la niñez.</p>	<p>Mejorar la calidad de vida de niños y niñas desde una perspectiva de derecho.</p>

RESULTADOS: INFORME DE AVANCE

	VILLA DE SOTO	CAPILLA DEL MONTE	SAN ISIDRO DE LULES	RAWSON
Contenido Informe Avance	No registra	Informe describe actividades realizadas hasta la fecha y los motivos por los cuales , algunas no se han concretado.	Informe en base a variables de "infraestructura", "de proceso" "de resultado".	Informe que describe nivel de avance de actividades.
Resultados a nivel EAL	-	Cambios en gobierno municipal y en representantes de organizaciones dificulta consenso en expectativas a largo plazo. No modifica actividades a cargo de comisiones específicas.	Participación e involucramiento del gobierno local en la RED. "Inicio de apropiación del derecho a incidir en políticas públicas" por parte de las organizaciones	
Resultados institucionalización	-	<ol style="list-style-type: none"> Lugar físico habilitado Proyecto declarado de interés municipal, y el municipio presente en EAL. Pero, Ordenanza Municipal no se ha hecho efectiva por cambio de gobierno municipal Problemas para el consenso debido a "acontecimientos locales". 	Acta de cooperación interinstitucional	Estatuto de funcionamiento interno
Resultados formalización del EAL	-	1. Se está trabajando en marco conceptual para definir reglamento interno a partir de una "carta de principios"		
Resultados alianzas estratégicas	-	ETIS gestiona financiamiento de SAVE THE CHILDREN para proyectos de escuelas	Nuevas organizaciones formalizan su participación	
Resultados Actividades específicas	-	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de sistema de contención socio-eco a familias funcionando (4 familias) Actividades de difusión, OK. Capacitaciones, OK. 	Indicadores Cuantitativos de actividades (cobertura, asistencia), y cualitativos de "incidencia" (discursos)	<p>Muchas actividades pendientes y en "reformulación"...</p> <p>Ver fechas inicio proyecto-informe de avance</p>

ANEXO III

**FONDO PARA LA INFANCIA:
“OPORTUNIDADES EDUCATIVAS COMUNITARIAS”**

Convocatoria 2009

NOMBRE DEL PROYECTO

**FORMULARIO ELABORACIÓN
DEL PROYECTO A SER
ENTREGADO A FUNDACIÓN**



FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Proyecto N°:

1. Denominación del Proyecto (Sintético y preciso)

2. Síntesis del Proyecto (En el espacio que sigue y en no más de 15 renglones, sintetice el proyecto que presenta)

3. Instituciones responsables del Proyecto

Completar la planilla general, los datos de la entidad que firma convenio y datos de cada una de las entidades integrantes del proyecto.

3.1. Planilla general de instituciones que participan del proyecto.

Organización	Dirección, teléfono, e-mail	Referente

3.2. Instituciones Firmantes del Convenio:

Nombre completo de las Instituciones Firmantes del Convenio:

3.2.1. Datos de las Entidades: (completar un cuadro por organización firmante)

Nombre				
Dirección (Barrio, calle y número)				
C.P.		Localidad		Departamento
Teléfono			Teléfono para mensajes	
Fax		E-mail		
Fecha en que se fundó la organización				
Fecha de obtención de la Personería Jurídica				
Número de la Personería Jurídica				

36

¿Cómo gestionar proyectos comunitarios?



FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Número de miembros e integrantes de la entidad – Forma de integración	
Estructura orgánica: directores, funcionarios, personal, socios, mecanismos de toma de decisiones.	
Presupuesto Anual (para el periodo en curso) y Fuentes de Financiamiento	
Principales Redes a las que la organización está integrada y alianzas interinstitucionales:	
Convenios o financiamientos anteriores con Fund. ARCOR, Fund. Navarro Viola, Fund. Nicolás o Fund. Interamericana	

3.2.2. Responsables del Proyecto por entidades que firman el convenio:

Nómina de autoridades:	
Nombre, apellido y cargo de quien firmará el convenio:	

4. Datos de contexto donde se pretende intervenir

4.1. Breve síntesis de situaciones socio-educativas de los niños sobre las que se pretende intervenir.



FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

4.2. Dinámica socio-organizacional e Institucional

Actores sociales y sus relaciones en el territorio (vinculados a la población foco de la iniciativa)

Tipo de actores

Relaciones entre sí.

(Se sugiere incluir una representación gráfica de las relaciones y su correspondiente análisis – “Mapa de actores vinculados a la temática”)

5. Objetivos del proyecto

5.1. Fin (Indique cuál es el fin al que el proyecto contribuirá en el largo plazo (más allá de la vida del proyecto))

6. Síntesis General de la Estrategia del Proyecto

Objetivo General:			
Objetivos Específicos <small>(Detalle cuáles son los cambios que se esperan lograr al finalizar el proyecto)</small>	Metas <small>(Especifique los resultados esperados para contribuir al logro de los objetivos. Deben especificarse las cantidades, cualidades y tiempos en que se expresan y se han de medir los logros a obtener por el proyecto)</small>	Actividades	Cronograma <small>(Consignar los meses en que se han de desarrollar actividades (1 a 18-24))</small>



FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

7. Estructura de funcionamiento de las organizaciones en la conformación del Espacio de Articulación Local.

Aspectos / preguntas a tener en cuenta para diseñar la estructura de funcionamiento:

A) Estructura de funcionamiento:

¿Quiénes están involucrados actualmente en el espacio articulado local?

¿Qué acuerdos han realizado y cuáles son necesarios realizar?

¿Cuál es la organización interna del grupo?

¿Qué comisiones/áreas/equipos serán necesarios conformar para llevar adelante el proyecto? (por ej.: administración contable, coordinación, líneas de trabajo, comunicación y difusión, etc.)

¿Cuáles serán las responsabilidades, funciones de estas áreas/equipos/comisiones conformadas?

¿Cada cuánto se reunirán? ¿Para qué? ¿Entre quiénes?

B) Comunicación y Difusión:

Comunicación interna: ¿cuáles son los canales que se usarán para las tomas de decisiones?

Difusión comunitaria: ¿Qué se difunde? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo?



FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

8. Articulaciones y alianzas

Tomando como referencia: a- los resultados obtenidos en el ítem 2.1 del informe diagnóstico (Actores sociales y sus relaciones en el territorio) y b- la importancia que reviste el sumar otros a la causa para potenciar las acciones destinadas a la niñez solicitamos.

8.1. Completar la siguiente matriz:

Dando cuenta de los espacios de articulación y/o cooperación que se requieren en el Proyecto en torno a la iniciativa diseñada.

Organizaciones	Acciones de articulación/cooperación acordadas en torno a la iniciativa

40

¿Cómo gestionar proyectos comunitarios?

8.2. Qué otras gestiones podrían realizarse para sumar a otros actores institucionales que a la fecha no participan.

Organizaciones (que se intentaría sumar a la iniciativa)	Gestiones a realizarse	Objetivos de estas gestiones

9. Cobertura

9.1. Cobertura Geográfica:

(Indique el área geográfica sobre la que tendrá influencia el proyecto - Para mayor graficación puede adjuntar un mapa con indicaciones del área de localización e influencia del mismo.

9.2. Cobertura social / Beneficiarios Directos e Indirectos:

Describa quiénes serán los beneficiarios directos e indirectos del Proyecto - Cuantifique a los beneficiarios directos que se espera alcanzar con el proyecto, e indique la cantidad y la forma en que se han de beneficiar indirectamente con el proyecto, otras personas, familias, grupos o comunidades.





FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

11. Duración del Proyecto

Indique el tiempo calendario de duración del Proyecto, especificando la duración de las principales etapas previstas para su ejecución.

12. Sustentabilidad

Indique aspectos, estrategias, acciones puntuales, etc. tendientes a la institucionalización del proyecto y los procesos de articulación local.

13. Evaluación

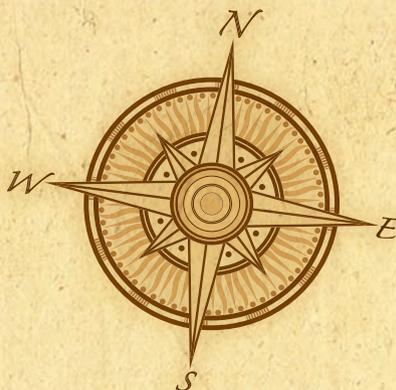
Indique la metodología de evaluación que propone para medir procesos, logros e impactos del proyecto. La periodicidad con que la entidad ejecutante del proyecto producirá Informes de Avance y el Informe Final se ajustará a lo fijado en el convenio.

14. Anexos

Agregue a partir de aquí la siguiente información:

- Notas de acuerdo interinstitucional de formar parte del proyecto.
- Nota de autorización por parte de las instituciones integrantes del Proyecto de que cierta organización firme convenio con las Fundaciones.
- Notas de contrapartes.
- Agregar toda la información que considere conveniente para presentar más eficazmente el proyecto (planos – fotos – etc.).





Fundación Arcor trabaja con la misión de contribuir a que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia.

Lo hace de diversas maneras: fortaleciendo a las organizaciones comunitarias que atienden el desarrollo integral de la niñez desde una perspectiva educativa, generando procesos de capacitación, buscando instalar el tema en la agenda social y movilizándolo a otros actores. Las iniciativas que promueve se alinean y articulan en torno a dos Estrategias Institucionales:

a) Gestión de Conocimientos:

- Producir y compartir conocimientos teóricos y metodológicos que contribuyan a la igualdad de oportunidades educativas.

b) Movilización e Incidencia:

- Contribuir a instalar en la sociedad y en la agenda pública la importancia de trabajar a favor de la igualdad de oportunidades educativas para la niñez.

Con criterio profesional y visión a largo plazo, Fundación Arcor trabaja a través de cuatro líneas de acción: *Iniciativas Territoriales, Estudios e Investigación, Capacitación y Formación, Movilización Pública y Social.*

Estas líneas de trabajo son atravesadas por una dinámica que promueve la difusión de sus actividades y la publicación de sus experiencias y aprendizajes, para sensibilizar, así, a la sociedad, e incidir en prácticas y políticas a favor de la infancia.

"Comprometidos con los chicos
por un país más grande"

