

Las capacidades de la agencia en Organizaciones de la Sociedad Civil

Autor: Mg. Viviana Marcela Verbauwede

Institución: Facultad de Trabajo Social – UNER

e-mail: verviviana@hotmail.com

Introducción

La presentación a realizar es parte de un trabajo de investigación realizado en el marco del Doctorado en Ciencias Sociales de la UBA. La tesis de dicho trabajo surge a partir de *preguntas reiterativas* que como profesional/docente e investigadora fui realizando sobre las prácticas sociales que mis compañeros y yo llevábamos a cabo en una Organización de la Sociedad Civil (OSC) que implementa políticas sociales destinadas a niños y adolescentes en la ciudad de Paraná provincia de Entre Ríos.

En este hacer cotidiano fui partícipe de la transformación de las OSC, mediando el tiempo, estas vivencias me indujeron a realizar preguntas en torno a qué permanece y qué cambia en las organizaciones cómo y porqué. Las mismas pueden ser respondidas desde múltiples miradas y disciplinas que ostentan potencialidades y limitaciones; una construcción posible gira en torno a considerar que los agentes que conforman las OSC y que llevan adelante la implementación de políticas sociales crean permanentemente prácticas estratégicas que producen transformaciones en la dimensión estructural de sistemas sociales, dichas estrategias pueden ser pensadas a partir de la relación acción/estructura, entendida desde la Teoría de la Estructuración de Anthony Giddens (2006) como dualidad de la estructura.

De esta forma consideramos que las acciones desplegadas por los agentes en el contexto de implementación de un proyecto social producen y reproducen los sistemas sociales, posibilitando así la generación de formas inéditas tanto para la organización social como para la política social en su fase de implementación.

Por consiguiente, la hipótesis central de nuestro trabajo fue que las estrategias de implementación de la política social desplegadas por los agentes situados, que aplican *reglas* y *recursos*, han generado transformaciones que modifican los principios estructurales de sistemas sociales de legitimación, dominación y significación. Estas modificaciones perduran en el tiempo logrando instituirse.

Para lograr distinguir estos procesos de institucionalización y observar cómo a través del uso de la *agencia* se producen transformaciones en los sistemas sociales, tomamos tres OSC,

como estudio de caso. Las tres organizaciones referenciadas que implementaron el Programa de atención a niños y adolescentes en riesgo (ProAme II), en la ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos fueron: el Centro de Día “Nietito Fuerte”, dependiente del Club de Madres y Abuelas de Barrio Belgrano -en adelante el Club-; el Centro de Día “Virgen de la Esperanza”, dependiente de la Filial Gaucho Rivero del Instituto Privado Cristo Redentor –en adelante el Centro de Día- y la Escuela Privada Especial N° 10 “Melvin Jones”, dependiente del Club de Leones Paraná Centro –en adelante la Escuela-. El período en que estas organizaciones implementaron el Programa en la provincia de Entre Ríos, fue desde 1999 hasta el 2005; y nuestro trabajo de campo se realizó en el transcurso del año 2010.

En nuestra investigación la elección de los casos fue por determinadas condiciones que transformaron el caso en un fenómeno y lo constituyeron en una expresión única. Una de esas condiciones fue el Programa en sí ya que los recursos financieros, las formas administrativas contables, las modalidades de intervención y concepción de sujetos propuestos por él fueron inéditos para las OSC que lo implementaron. Los programas con los que habían trabajado las OSC hasta el momento tenían como característica recursos financieros escasos, esporádicos, no planificados y modalidades de intervención no directivas. Por lo tanto el ProAme II se constituyó en condición necesaria del cambio organizacional de las OSC.

Otra de las condiciones que tuvimos en cuenta para la selección de los casos, estuvieron relacionadas con las similitudes y diferencias en el universo de Organizaciones que implementaron el ProAme II en la ciudad de Paraná. El Programa fue implementado en la ciudad de Paraná por seis OSC: cuatro de base religiosa, una secular y una de base territorial política. Por lo tanto para la selección de las Organizaciones se tuvo en cuenta que las mismas sean de diferente trayectoria: una de base religiosa, otra secular y otra política.

Por último, las OSC, por su identidad instituyente, constituyen un ámbito privilegiado para el estudio las *capacidades de la agencia*. En otro tipo de Organizaciones más rígidas, que responden a modelos más constreñidos, obviamente se reducen las posibilidades de transformación de los sistemas sociales, realizando los agentes prácticas habitualmente más reproductivas que productivas. Por otro lado, las OSC que elegimos se especializan en la implementación de políticas sociales que implican un vínculo particular con el Estado donde éste –más allá del tipo que sea- se presenta como planificador de políticas sociales y las OSC como ejecutoras de las mismas.

Si uno de los aspectos que nos interesan comprender es cómo las organizaciones cambian, el bagaje conceptual de la *agencia* nos otorga las herramientas para mirar la *conducta*

estratégica y para observar cómo los agentes en la interacción producen prácticas, definidas conceptualmente como estrategias de implementación.

En todo caso además, si queremos también observar cómo las organizaciones perduran en el tiempo, necesitamos de una teoría que nos permita distinguir el proceso mediante el cual se produce la institucionalización y que nos posibilite desentrañar qué es lo que cambia, qué lo que permanece en las Organizaciones y cómo son posibilitados esos cambios.

Por ello consideramos que la Teoría de la Estructuración, que concibe a las estructuras no sólo como *constricción* sino también como *posibilidad*, que distingue en el agente y la *agencia* la tensión entre reglas y recursos puestos en la acción -como praxis transformadora-, nos insta a percibir los cambios institucionales no como externos a la dinámica organizacional ni como puramente producto de la acción humana, sino como una acción estratégica donde está presente tanto la estructura como la acción, como posibilidad y como capacidad.

El informe de tesis se organizó en seis capítulos, en esta presentación solo tomaremos para su exposición algunos aspectos de uno de ellos que analiza la *agencia* en tanto portadora de reglas y recursos estructurales no suscitando necesariamente una transformación “armoniosa” de los principios estructurales de los sistemas sociales, sino que en el aspecto aquí tomado la misma se presenta conflictiva.

Por consiguiente, en esta presentación se enunciarán las reflexiones en torno a las prácticas desplegadas por los integrantes de las organizaciones de referencia para llevar adelante sus objetivos ideológicos/políticos y contar con el financiamiento para ello. Para analizar dichas transformaciones en los principios estructurales enunciados, en ésta presentación se construyen tres apartados. En el primero de ellos se aborda la temática del financiamiento de los proyectos en el marco de un programa con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), destacando que si bien el ProAme II se implementa en nuestro país en el año 1999, se encuentra enmarcado en el contexto histórico social de los ‘90, tiempo en el que se intensifica el financiamiento a las OSC para la ejecución de políticas sociales por parte de organismos internacionales de crédito, como política social emergente entorno a la reforma del Estado y de lucha contra la pobreza.

En un segundo apartado, nos detenemos en los procesos de interacción; analizando las vivencias y percepciones de los agentes que conforman las OSC y el vínculo que establecen con el Programa en relación a la autonomía OSC/Estado. El tercero gira en torno a la sustentabilidad económica de un proyecto social y a las estrategias generadas desde las OSC para llevar adelante sus objetivos.

La relación entre los objetivos de las OSC y el financiamiento

El Programa de Atención a Niños y Adolescentes en Riesgo (ProAme II) dependió administrativamente de la Subsecretaría de Políticas Sociales y de la Secretaría de Desarrollo Social de la Presidencia de la Nación; y estuvo financieramente subsidiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); por lo que el formato de dicho programa mantenía las características constitutivas de cualquier otro plan o programa financiado por agentes multilaterales de crédito¹.

Si bien estas posibilidades de financiamiento no eran novedosas en nuestro país, sí lo fueron para las OSC de la ciudad de Paraná que en ningún caso habían contando con este tipo de financiamiento. De las tres organizaciones estudiadas, el Club de Leones era la que mayor trayectoria poseía en relación a recibir financiamiento internacional, pero esta experiencia correspondía a gestiones al interior del propio Club a nivel internacional, y no de otros agentes de crédito, como fue en el caso del ProAme II, el BID.

La fuente de financiamiento, y el momento histórico de revuelta social en el que éste tiene lugar en nuestro país, son aspectos importantes a tener en cuenta en la implementación de los proyectos que las organizaciones llevan adelante. Uno de los aspectos, que veremos con mayor profundidad, es el “compromiso” -ante el Programa- que las organizaciones deben llevar adelante luego de firmar el convenio y recibir los fondos. El mismo consiste en la realización de *aportes locales* al proyecto que, a nuestro entender, tienden claramente a la mercantilización² de las acciones sociales que cada una de las organizaciones llevaban adelante.

El Programa establecía que cada Organización pre-seleccionada debía presentar un Proyecto, denominado Proyecto Anual Operativo (PAO), por un período de dos años, donde se especificara claramente los objetivos, actividades y metas que se pretendían lograr y el financiamiento que se requería para la concreción de los mismos -con porcentajes predeterminados de Aporte ProAme y Aporte Local-.

1 Haciendo un poco de historia, podemos ver que con posterioridad al período de posguerra y de la conformación de los agentes multilaterales de crédito, la Argentina al igual que muchos países de Latinoamérica, comienza a firmar convenios y/o acuerdos de financiamiento para la implementación de determinadas Políticas Públicas, que específicamente en la época de los noventa acompañaban la Política de Reforma del Estado.

2 Esping Andersen (1983) desarrolla satisfactoriamente el concepto de mercantilización y desmercantilización, planteando que: [...] La desmercantilización se produce cuando se presta un servicio como un asunto de derecho [...] Este concepto es fundamental en los llamados Estados de Bienestar porque, fundado en un derecho constitucional, el Estado se hace garante de determinados derechos que considera deben estar asegurados por fuera del mercado para todos los ciudadanos en igual medida. Las OSC, como organizaciones comunitarias, llevan adelante muchas de sus actividades con aportes voluntarios -ya sea de bienes como también de servicios- que prestan personas interesadas en los objetivos de la organización y el bien común. Estas prácticas requieren por parte del Programa ser mercantilizadas (es decir se le debe colocar un valor monetario) a fin de formalizar el aporte local.

De acuerdo al monto que surgía del proyecto presentado por cada organización, se firmaba un *Convenio de financiamiento* entre el ProAme II y la organización, donde ésta última se comprometía a ejecutar el proyecto [...] conformando sanas prácticas de administración técnica, económica y financiera [...] ³ y debía permitir a la Unidad Coordinadora Provincial (UCP) y a la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) como así también al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el acceso a los registros contables, así como los bienes y lugares de trabajo del Proyecto.

Con la finalidad de recibir los fondos, cada Organización debía abrir una cuenta bancaria de uso exclusivo del Proyecto. También se establecía un formato específico de rendiciones mensuales de gastos por componentes que la Organización debía presentar ante la UCP que luego lo elevaría a la UEP. Una vez rendido correctamente un porcentaje determinado de los fondos asignados, la Organización era pasible de recibir un nuevo desembolso.

Además, trimestralmente se debía presentar un informe de monitoreo donde se diera cuenta de las actividades realizadas y de las metas alcanzadas. Tanto cumplir con las rendiciones contables como con los informes donde se daba cuenta de las metas alcanzadas eran condición sine quanon para la continuidad del financiamiento.

En la implementación del Proyecto se produce un entrelazamiento entre las trayectorias sociales de las OSC y la lectura de las necesidades comunitarias realizadas por los integrantes de las mismas OSC; entre los objetivos de las organizaciones y las fuentes de financiamiento. Por lo tanto se perciben mutuas determinaciones: el reconocimiento de las necesidades comunitarias puede condicionar la transformación de los objetivos de la organización, o los objetivos que la organización se ha fijado le posibilitan ver (percibir, comprender) alguna problemática presente en su comunidad.

Los objetivos y la modalidad de implementación del Programa fuerzan a las organizaciones a redefinir sus prácticas y objetivos, así es que las organizaciones van transitando un proceso de cambio donde incorporan nuevas problemáticas como objetivo de intervención social. En esta implementación del Proyecto no sólo importa qué se ve sino cómo se ve, en el sentido de distinguir las necesidades comunitarias pero simultáneamente repensar modalidades de abordaje de las mismas no cayendo en las prácticas tradicionales del patronato del Estado sino en prácticas superadoras de las concepciones de niñez.

³ Modelo de Convenio de Transferencia de Fondos con las OSC. Convocatoria para la presentación de Propuestas de Proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil. Secretaría de Desarrollo Social –BID.

Si pensáramos que la fuente de financiamiento, ya sea pública o privada, determina los objetivos que se propone llevar adelante la Organización, tendríamos que afirmar que una vez finalizada esta fuente de financiamiento la Organización reencausaría nuevamente sus objetivos a fin de adecuarlos a otra fuente de financiamiento. Sin embargo, la experiencia vivida por las Organizaciones analizadas demuestra que una vez finalizado el financiamiento del ProAme II las mismas han buscado otros financiamientos para poder continuar desarrollando las actividades por ellos creadas en el marco del ProAme II.

En esta trama social de implementación del Proyecto se distingue una compleja articulación, donde los objetivos y fines de la organización, las fuentes de financiamiento y las necesidades sociales se interrelacionan, de igual forma cabe aclarar que esta mutua constitución no implica que no haya conflicto, todo lo contrario, hay una lucha permanente por poner en la agenda de los organismos públicos y de los privados determinadas problemáticas y modalidades de abordaje.

La *agencia* en tanto posibilitadora de la producción y reproducción de principios estructurales de sistemas sociales va configurando las transformaciones tanto en las OSC como en menor medida en los organismos estatales. Se distingue un conflicto continuo entre la autonomía de las Organizaciones y los requisitos de los organismos financieros. Se instala una necesidad mutua, -OSC/financiamiento- que es conflictiva y con demarcaciones que producen corrimientos continuamente.

El financiamiento tiene un peso significativo en las transformaciones de las Organizaciones estudiadas y en las estrategias de implementación desplegadas. Mientras que el ProAme II actuó inicialmente igualando a las Organizaciones -todas debían ser OSC que realizaran acciones comunitarias con niños/adolescentes- el financiamiento las diferenció, dado que no todas las Organizaciones contaban con la posibilidad de financiamiento antes del ProAme II.

La Escuela por estar incluida dentro del sistema de educación formal, a diferencia del Club y del Centro de Día, fue y es acreedora de un financiamiento continuo por parte del Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos. En el caso de las otras dos organizaciones de base comunitaria política y religiosa respectivamente, el financiamiento del Programa se constituyó en el garante de la concreción del Proyecto que cada una construyó.

Para el Club y el Centro de Día el poder llevar a cabo sus actividades y la persistencia de la organización dependían del financiamiento del ProAme II. La confluencia entre la permeabilidad de una Organización de base, la necesidad de contar con un financiamiento para llevar adelante sus objetivos y la incorporación de agentes con poder de decisión, se

constituyeron en los factores necesarios y predisponentes del proceso de estructuración que transitaron las organizaciones analizadas.

El Programa se instala fuertemente muñado de objetivos, metas y financiamiento en las OSC que guardan cierta heterogeneidad en su funcionamiento. Algunas de ellas se encuentran «necesitadas» de financiamiento, con objetivos instituidos por sus propios agentes en su hacer cotidiano y con un escaso nivel organizativo; otras, como es el caso de la Escuela, poseen inicialmente un aprendizaje contable que las posicionará en un lugar diferente frente a los requerimientos técnicos administrativos.

En aquellas Organizaciones que no poseían esta trayectoria, el Programa instaló nuevas prácticas que quedaron instituidas en las mismas. La interpretación de los integrantes de las tres Organizaciones estudiadas ponen en evidencia estas transformaciones.

El Coordinador General del Club expresaba que:

[...] el ProAme era un Programa muy, muy exigente en un montón de cuestiones; casi todas –diría yo-. Cuando nosotros decidimos participar del ProAme, sabíamos que teníamos una parte hecha, -por así decirlo- de la parte legal, pero que nos iban a faltar cosas, pero que estábamos dispuestos también a hacerlas en ese momento, porque ya habíamos recorrido también el otro camino. Entonces, cuando aparece el ProAme, nos brinda la posibilidad de un cambio muy importante. Por ejemplo, institucionalizar los talleres de entrenamiento para el trabajo de los chicos, que era lo que nosotros buscábamos alrededor del Comedor Comunitario.

Interpretando los relatos de los entrevistados podemos afirmar que entre los objetivos del Programa y los de las Organizaciones se abre un proceso en el cual los mismos se constituyen en reglas y recursos que condicionan la acción. Los objetivos del Programa se plantean como marco normativo de la acción pero, a su vez, no se podría distinguir a éstos solo como propiedades estructurales de significación en cierta forma externas que imponen cambios estructurales sino también que posibilitan –en tanto recursos- que los agentes que conforman las Organizaciones, en alguna medida, pongan en tensión los propios objetivos de la Organización -redefiniéndolos- y posicionándose frente a la temática de niñez en mejores condiciones de las que tenían con anterioridad a la implementación del Proyecto. En este sentido se presenta una recursividad permanente -que interpretamos- manifiesta las transformaciones de los principios estructurales de sistemas sociales.

Si nos posicionamos en el aspecto más restrictivo del Programa podemos mencionar el rol adjudicado por éste a las OSC como ejecutoras de programas sociales; de una perspectiva mercantilizada de la acción social. Así mismo pretendemos destacar que éstos condicionantes no son asimilados acríticamente por los agentes que conforman las Organizaciones, sino que ese rol adjudicado les permite construir una configuración diferente de su espacio de

governabilidad en la relación Estado/OSC al mismo tiempo que posibilita revalorizar el rol social que cumplen y el reconocimiento de este como política pública.

La materialización de algunas de las tensiones que se generan entre los principios estructurales presentes en el Programa y los disputados desde las OSC se detallan a continuación.

Tensiones entre la autonomía de las OSC y los requerimientos del ProAme II

Un tema sentido y debatido durante la implementación de los Proyectos fue el de la autonomía de las OSC en relación al financiamiento mixto entre los organismos internacionales de crédito y el gobierno nacional.

Los requisitos que establece el Programa para su implementación son aceptados por las Organizaciones pero, en cierta forma, resistidos por la totalidad de sus integrantes. En los relatos vertidos los propios implicados han reconocido que la implementación del Proyecto les permitió articular con diversas instituciones, obtener otras fuentes de financiamiento, adquirir una lógica administrativa contable diferente y ganar reconocimiento y visibilidad social.

Todo ello redundó en un fortalecimiento de la organización y en una mayor autonomía con respecto a las fuentes de financiamiento⁴, según palabras de la actual Coordinadora del Centro de Día nos comentaba lo siguiente:

Creo que está bueno no depender de un solo lado [...] Eso nos da autonomía y capacidad de decisión. A veces, los Programas te determinan mucho en lo que uno quiere ofrecer [...] y bueno [...] entonces ver hasta qué punto esto que nos están ofreciendo nos sirve, responde a los objetivos de la organización, o buscamos por otro lado, la pluralidad de fuentes de financiamiento nos da la posibilidad de decir algunas veces que no.

En referencia a la autonomía y vinculando a ésta con el financiamiento, en nuestro país, la tradición de las OSC las distingue como cuasi dependientes del Estado⁵. Es decir, se encuentra

4 En la actualidad, para llevar adelante sus actividades, una de las organizaciones estudiadas -el Club-, además del trabajo voluntario de un sin número de personas y organizaciones, cuenta con el apoyo financiero de varias instituciones privadas y estatales. Por ejemplo de Telefónica Argentina; Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia de la Nación (SENAF); Consejo Provincial de Niñez, Adolescencia y Familia (COPNAF); Abordaje Comunitario del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo); entre otras. Por su parte, el Centro de Día cuenta, para el financiamiento de sus actividades, con Caritas Arquidiocesana; Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia de la Nación (SENAF); Consejo Provincial de Niñez, Adolescencia y Familia (COPNAF); Abordaje Comunitario del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo); entre otras.

presente la idea de una cierta autonomía de las OSC, pero esta idea convive con la perspectiva de un modelo de Estado que se encuentra presente en diversos ámbitos de la Sociedad Civil.

Nos centraremos aquí en el análisis de las configuraciones que los integrantes de las organizaciones construyen sobre la autonomía del Estado, concepto vinculado a lo que se podría conocerse como autodeterminación.

La autonomía está concebida, en términos relacionales, con el Estado. Es decir, cuando los integrantes de las organizaciones plantean la necesidad de cierta autonomía no cuestionan la existencia del Estado ni de sus aparatos o instituciones, o en su rol más tradicional como aquel que detenta el monopolio del poder político, sino que cuestionan propiamente a las políticas sociales, sus instituciones y, en este caso específico, al programa por el rol que les adjudican a la OSC y por los requisitos que se establecen para la recepción y manejo de fondos. Dicho de otro modo, la visión de autonomía que se detenta en las Organizaciones se restringe a cuestiones de financiamiento y de exigencias técnicas.

Los integrantes de las Organizaciones reclaman al Estado el cumplimiento de lo que ellos consideran un rol indelegable de este. En cierta forma se auto identifican en una función subsidiaria –secundaria- del Estado en materia de política social, específicamente en lo referente a la garantía de los derechos del niño y su familia.

Las organizaciones que se han tomado como caso de estudio se conciben de una forma u otra según sea su vinculación con el Estado, por ejemplo: el Club, que se crea a partir de la acción social de un grupo de mujeres pertenecientes a un barrio marginal a los años de su constitución reclama la intervención del Estado (en sus diferentes niveles, Municipal, Provincial y Nacional) en las problemáticas sociales que se observan en su medio comunitario; y, por su parte, el Centro de Día, a través de la labor social de las hermanas franciscanas y las Comunidades de Base, le reclama al Estado la creación y sostenimiento de diversas instituciones prestadoras de servicios públicos con los que la población no contaba (salud, educación) como así también el acceso a servicios básicos (agua, cloacas, viviendas). Por otro lado, la Escuela, una vez creada con el financiamiento privado proveniente del Club

5 Sin duda es discutible la afirmación al respecto a que se puede mantener un alto grado de autonomía cuando el mismo Estado es quien los financia mediante los subsidios, lo cual forma parte de una antigua tradición política que se emparenta con el anarquismo y las distintas posiciones autonomistas surgidas en el siglo XIX. El autonomismo a su vez posee una visión sobre el capitalismo casi sin fisuras, en el sentido de que el sistema sería un todo cerrado y homogéneo, cuando en realidad es difícil, referirse a las sociedades capitalistas contemporáneas (con la cantidad de conflictos sociales y culturales que las atraviesan) como un bloque único. (De Piero, 2005:184-185)

de Leones Paraná Centro, realiza la solicitud al Estado Provincial para que financie y mantenga el establecimiento educativo.

Es decir, los integrantes de estas organizaciones, llevan adelante sus actividades vinculados fuertemente a la comunidad barrial a la que atienden y al Estado a través de las instituciones que el mismo genera a fin de viabilizar sus decisiones políticas. Por consiguiente, cuando desde estas organizaciones se habla de autonomía se coloca enfrente al Estado y a las políticas que desde el gobierno emanan y se materializan en el accionar de los organismos estatales.

Algunos entrevistados manifestaron que firmar convenios con diferentes organizaciones y/o programas estatales les otorga autonomía en las decisiones que a diario van tomando; otros, por su parte, plantearon que los requerimientos legales y técnicos establecidos desde el Estado (personería jurídica, balances contables, registro de las actividades) les permiten fortalecerse como organizaciones en su medio y en la relación con los otros.

Desde luego que hay, en todo esto, un espacio de poder que es depositado en el Estado –como el único organismo reconocido legalmente con capacidad de controlar el accionar de las OSC- pero paralelamente las organizaciones contienen un espacio de poder del que se sienten acreedoras y que deriva en el reconocimiento social y estatal de su labor comunitaria.

A partir de los relatos contruidos por los entrevistados podemos interpretar que la autonomía que vivencian los integrantes de las organizaciones no se encuentra identificada con el de las tradiciones emancipatorias que consideran a la misma (cf. Thwaites Rey, 2004) con la idea de que la construcción política alternativa no tiene como eje central la conquista del poder del Estado, sino que parte de la potencialidad de las acciones colectivas que emergen y se arraigan en la sociedad para construir otro mundo.

La creencia en la posibilidad de construir una forma de vida diferente puede estar, en cierta forma, presente en el espíritu de las religiosas Franciscanas de Gante que llevan adelante la idea evangélica de las Comunidades Eclesiales de Base, formuladas a partir de la Teoría de la Liberación. En el caso del Club la visión de una forma no hegemónica por fuera del capitalismo se vincula al Movimiento de Mujeres y a la lucha contra la pobreza, y en el caso de la Escuela se puede distinguir en sus objetivos una visión religiosa cristiana tradicional que convive con la lógica del capitalismo. De todas maneras, cabe aclarar que no son posturas radicales y que la heterogeneidad al interior de estas organizaciones es muy amplia.

En relación a la autonomía con el Estado y a desarrollar otras perspectivas del mundo podemos afirmar que claramente no se trata de organizaciones políticas partidarias que detentan el poder del Estado; sino muy por el contrario reconocen el poder del Estado y le reclaman a éste el cumplimiento de sus obligaciones constitucionales.

De las Organizaciones analizadas, sólo las Hermanas Franciscanas debatieron el origen de los fondos provenientes del BID. Para ellas, éstos significaban deuda externa para la Nación y, en cierta forma, una hipoteca sobre el futuro de los argentinos. Bajo estos argumentos la Congregación no quería firmar convenio con el ProAme II. Sin embargo, frente a la evidente necesidad de la comunidad barrial, las religiosas fueron persuadidas a aceptar el financiamiento y las condicionalidades del Programa, por presiones provenientes de agentes de la comunidad y de los equipos técnicos que ya participaban en la zona.

La autonomía que reclaman en cierta forma las Organizaciones, es entonces una autonomía que está vinculada a la participación y a lo que Albert (2000) sostiene como autogestión: todas las partes tienen una influencia en la toma de decisiones, que es proporcional al grado en que les afecta las consecuencias de determinada decisión.

En relación a esto la participación que las organizaciones reclaman al Estado, materializado en el Programa, se encuentra en sintonía con el rol que se le asigna a las OSC desde los organismos internacionales de crédito, como así también desde el propio Estado⁶. Además éstas reclaman poder de decisión en los modos de implementación de la política social, aunque muchas veces, en un sentido más bien retórico, cuestionan el accionar del Estado.

En estos procesos hay una considerable cuota de ficción sobre el concepto de participación/autonomía⁷, ya que la participación que habitualmente desde los organismos estatales se convoca es a tomar decisiones sobre aspectos secundarios de los programas, y desde las organizaciones analizadas, lo que se reclama precisamente es la participación en estos aspectos secundarios⁸, es decir desde las organizaciones estudiadas, no manifiestan el interés en participar de otros aspectos de la política social por fuera de los designados por los organismos estatales.

Por otro lado, vinculado a la participación interna, desde el Programa se incentiva a la democratización de los procesos sociales, las Organizaciones tienden a generar espacios de participación y democratización pero siempre encuadrados en cierto marco posible.

6 Thwaites Rey (2004) plantea que se ha hecho un culto de la sociedad llegando a pregonar las ventajas de la participación en los asuntos comunes, como forma de acotar la capacidad de acción del Estado, señalando que no en vano una de las recetas principales del Banco Mundial, en los años noventa, ha sido el procurar la implicación de los sectores sociales involucrados en las políticas públicas, como una forma de sortear a las burocracias y de ahorrar recursos.

7 Thwaites Rey (2004) plantea como el concepto de participación se encuentra íntimamente ligado al de autonomía y en cierta forma también al de democratización.

8 Sobre un mayor desarrollo de este enfoque, se encuentra el texto de Cardarelli y Rosenfeld (2005) *Las participaciones de la pobreza. Programas y proyectos sociales*. Paidós. Buenos Aires.

De igual forma sería un error pensar que estos espacios no son generadores de ciudadanía, porque frente a la débil participación e inclusión ciudadana, el accionar de las Organizaciones analizadas, indudablemente abrió y abre posibilidades tanto a los integrantes de las mismas como así también a los destinatarios de la política estatal.

Thwaites Rey (cf. 2004:33), citando a Restrepo (2003), plantea que: [...] la oferta de participación neoliberal debilita la autonomía y la organización social de las comunidades atendidas [...]. Esta afirmación pone en tensión la participación de las organizaciones y de la comunidad destinataria enmarcada en una estructura de significación, dominación y legitimación planteando que la misma no es cuestionada. Denunciando además importantes procesos de cooptación de los intereses de las Organizaciones donde resulta complejo establecer qué es lo que se posibilita o que lo que se obtura en la relación Estado/OSC.

Observamos que ésta relación es continuamente dinámica, dado que en un mismo modelo de Estado se pueden distinguir importantes contradicciones, en forma conjunta con organizaciones sociales que revisten un carácter muy heterogéneo y muchas veces contradictorio. Es decir, sería un error concebir al capitalismo, al Estado y a las organizaciones como una totalidad homogénea, sabemos que existen diferentes versiones del capitalismo, hay diversos modelos de Estado, las políticas públicas varían de acuerdo a los diferentes gobiernos, las instituciones estatales muchas veces mantienen ciertas lógicas de funcionamiento diferentes/contradictorias a las políticas que argumentan implementar y, en otro aspecto, las OSC⁹, como Organizaciones que emanan de una sociedad compleja, también desarrollan objetivos y modalidades diferentes¹⁰.

En esta lucha entre autonomía operativa pretendida por las OSC y dependencia financiera del Estado, la implementación del Programa planteó el problema de la *Sustentabilidad* exigida por el convenio firmado entre las OSC y el ProAme II, en el marco de los créditos otorgados por organismos internacionales. A continuación se detallan aspectos distintivos de este proceso.

⁹ Estas salvedades, que son necesarias realizar, se encuentran muy vinculadas a los objetivos de las organizaciones a las que se hace referencia, ya que no es la misma relación que establecen con el Estado organizaciones de reclamo por el incumplimiento de algún derecho, organizaciones de control de gasto público u organizaciones que se encuentran en la defensa del medio ambiente.

¹⁰ En este sentido se acuerda con Serrano Oñate quien expresa que: [...] aunque la realidad nunca es de un solo color, el panorama actual, nos guste o no, se asemeja más al de las ONG adaptándose al sistema como ejecutoras de políticas compensatorias o supletorias del estado que al de ONG luchando por la transformación del orden local o mundial, junto a los pueblos o a los sectores oprimidos de la sociedad [...] (Thwaites Rey, 2004)

La contradicción de la sustentabilidad económica

Un requisito presente en los programas con financiamiento a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es el de la *sustentabilidad* del proyecto. Esta sustentabilidad¹¹ se encuentra vinculada a varios aspectos: socio-comunitario, organizacional y económico. El ProAme II en la convocatoria, claramente planteaba que los proyectos sociales debían ser sustentables.

La sustentabilidad socio-comunitaria suponía la visibilidad política y social del proyecto en la participación en redes, la organizacional en el crecimiento y fortalecimiento de la organización y la económica implicaba el financiamiento decreciente por parte del Programa. La sustentabilidad económica es la que mayormente preocupaba a los integrantes de las Organizaciones ya que suponían que los otros requisitos estaban en su haber por la trayectoria anterior al Programa y la visibilidad social y política lograda en la implementación del mismo. Para garantizar la sustentabilidad económica, el Programa requería que en la formulación del Proyecto ya estuviera presente el denominado *Aporte Local*. Este aporte se integraba con los fondos que la organización (llamada administrativamente Entidad Ejecutora) destinara de fondos propios al Proyecto y fondos provenientes de otras fuentes de financiamiento. También se podría consignar como aporte local a aquellos bienes y/o servicios que no impliquen una erogación monetaria por parte de la Organización como lo es el trabajo voluntario, aporte de otros programas, articulación con prestaciones del sector público; a los cuales se le imputaba un costo, que integraba el monto de aporte local, que cumplía las funciones de contraparte del aporte ProAme.

El mismo debía ser incrementado anualmente, y esto iba acompañando de un financiamiento decreciente por parte del Programa. El punto central de discusión para los integrantes de las OSC giraba en torno a la sustentabilidad económica de un proyecto social. En este aspecto se cuestionaba el rol asignado por el Estado y el rol asumido por las OSC en la implementación de la política social.

En las diversas reuniones mantenidas entre los coordinadores de los Proyectos bajo Programa, se debatía la operacionalización de la *corresponsabilidad* -presente en la Ley Nacional N° 26.061 de Protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes- generándose tensiones, porque los integrantes de las OSC argumentaban que el Estado no podía desligarse de su responsabilidad social depositándola en las OSC. En estas reuniones los coordinadores y

11 Según Nirenberg Olga y otros (2006:38 ss), [...] la sustentabilidad [...] se refiere a la posibilidad de arraigo y continuidad que tienen los proyectos, más allá del período de apoyo subsidiado.

representantes legales de las OSC reconocían el rol social relevante de las Organizaciones a nivel territorial, pero no aceptaban que el costo financiero de la política social quedara bajo su responsabilidad.

Un año antes que finalizara el financiamiento del Programa, con apoyo técnico por parte de las Supervisoras del ProAme II, los integrantes de las Organizaciones comenzaron a discutir sobre diversas alternativas de financiamiento. Algunas Organizaciones establecieron contacto con empresas; otras continuaron recibiendo los fondos de los organismos municipales y provinciales; estaban aquellas que continuaron manteniendo un importante apoyo del voluntariado y de las donaciones. Pero, a su vez, los integrantes de algunas de ellas estaban convencidos de que no querían dejar de llevar a cabo las actividades en la forma en que lo estaban haciendo, especialmente en referencia a la participación de un grupo numeroso de recurso humano estable y rentado.

Algunos de los integrantes de las Organizaciones bajo Programa reconocían que la diferencia entre el antes y el después del Proyecto estaba en la calidad del recurso humano puesto en función de los objetivos del Proyecto. Sabían también que la mayoría de los programas sociales a los que tenían alcance no financiaban recursos humanos sino que la “ayuda” era para alimentos, materiales didácticos, vestimenta, etc.

Y aunque comprendían claramente que sin un aporte financiero formal y estable no se podía continuar con las actividades por ellos desplegados en el marco de los diferentes Proyectos, consideraban que no era su función, como integrantes de las OSC, “suplicar” la provisión de fondos para llevar adelante tareas sociales de *corresponsabilidad* con el Estado en sus diferentes niveles.

La implementación del Proyecto posibilitó que los agentes resignificaran los principios estructurales de significación, dominación y legitimación; es por ello, que los mismos consideraban que la relación OSC/Estado había cambiado. Si bien fue el propio Estado quien los convocó para la implementación de un proyecto social, quien reconoció la trayectoria social de la organización en donde trabajaban y el valioso aporte que realizaban con respecto a la implementación de políticas sociales destinadas a la niñez, ellos sostenían que tenía que ser también el propio Estado quien continuara financiando el proyecto social que él mismo impulsó a construir.

La finalización del financiamiento fue una de las más importantes críticas que recibió el Programa. Porque, según los entrevistados, se les exigía a las organizaciones un nivel de formalidad y responsabilidad frente a la tarea social durante la vigencia de los convenios que no se correspondía con el abandono del financiamiento por parte del ente gubernamental.

Los agentes que conformaban las organizaciones vivenciaron el fortalecimiento que el Estado había propiciado en ellas para luego dejarlas a su suerte, como así también a los destinatarios directos e indirectos de los Proyectos. La falta de continuidad en el financiamiento era considerada por los agentes de las Organizaciones como un error grave y una desidia por parte del Estado.

Algunos de los entrevistados lo planteaban de esta forma:

[...] Todo proyecto que tiene términos y que se trunca no es un proyecto, me parece a mí que tendría que ser un proyecto que siga por ciclos. Cómo le explicas vos al chico y a la familia que el primero de enero todo termina [...], la escuela tenía como seis u ocho personas que se financiaban, es mucho para una escuela y bueno a partir de ese momento todo eso desapareció, eso lo sintieron mucho los chicos [...] (Responsable Legal del Club de Leones)

Analizar el proceso que se dio en las Organizaciones con la finalización del financiamiento por parte del Programa, resulta significativo, dado que el mismo es un cabal ejemplo de las capacidades de la *agencia*. Las seis organizaciones que recibieron financiamiento del Programa en la ciudad de Paraná, por compartir un mismo medio social y en ejercicio de su conciencia práctica, se conocían entre sí. Si bien no realizaban actividades ni articulaciones conjuntas, previas al Programa, algunas de ellas se encontraban geográficamente cercanas.

El Programa incentivó entonces a que las Organizaciones realizaran talleres para adultos y niños en forma conjunta y además que los integrantes de las propias Organizaciones concretaran diversas instancias de encuentro, algunas vinculadas a las actividades con los niños y otras que partieron de intereses comunes entre los agentes que las conformaban y que tenían como objetivo la discusión grupal sobre los requerimientos del Programa.

Uno de estos intereses comunes fue el tema de la sustentabilidad económica de los Proyectos. Previo a la finalización del financiamiento, los agentes que conforman las Organizaciones se reunieron a fin de dialogar en forma conjunta sobre cómo lograr la continuidad de las acciones emprendidas sin el aporte del Programa. Lo que se pretendía era agudizar la búsqueda de fuentes de financiamiento ya sean gubernamentales o no.

El proceso fue arduo, extenso en tiempo y en intensidad de trabajo conjunto. En ese tiempo algunos integrantes de las organizaciones dialogaron con otros de sus miembros y cada uno fue manifestando su disposición de participar o no de estas instancias. Al compararlas queda en evidencia las diferencias y similitudes.

Desde la Escuela se decidió no solicitar la Segunda Adenda del Programa, ni tampoco conformar el grupo que buscaría otras fuentes de financiamiento. En el Centro de Día, los agentes que conformaron ésta Organización, en forma conjunta con el Club fueron los únicos

que organizaron diversas estrategias en la búsqueda de financiamiento para la continuidad de los Proyectos por ellos emprendidos.

El Club de Madres y Abuelas de Barrio Belgrano contaban -además de los fondos del ProAme II- únicamente para el desarrollo de sus actividades con aportes financieros de la Dirección de Comedores Escolares y Comunitarios destinados exclusivamente para las prestaciones alimentarias.

Si bien la mayoría de las Organizaciones decidió no buscar nuevas fuentes de financiamiento luego de la terminación del ProAme II, la solidaridad que se dio entre las mismas resulta un aprendizaje conjunto a destacar: el Club de Leones prestó sus instalaciones para que se reúnan a planificar actividades en la búsqueda de sustentabilidad económica a los integrantes de las distintas Organizaciones; la totalidad de las Organizaciones acompañó, con representantes y con actividades al Centro de Día y al Club en los trabajos que se organizaron a fin de lograr visibilidad social y política de los proyectos.

Algunas de las actividades realizadas con la finalidad de adquirir visibilidad de la situación de desfinanciamiento fueron: tres Jornadas de Encuentros que se concretaron bajo el slogan “Salvemos al Centro de Día”, que se llevaron a cabo en la plaza principal de la ciudad de Paraná con el fin de sensibilizar a la población sobre los Proyectos y la necesaria continuidad de los mismos. Como modalidad de concientización se invitaba a los niños que pasaban por allí a dejar pintadas sus manos en afiches (como adhesión a la propuesta) que serían presentados ante el Consejo General de Educación y el Consejo Provincial del Menor¹².

También se realizó una Jornada de muestra de las actividades en el marco del “Abrazo al Centro de Día”. El mismo fue protagonizado por niños y adultos de la comunidad barrial e institucional de la zona (las dos escuelas, el Centro de Salud, la Biblioteca Popular, entre otros). Todo esto fue realizado en un periodo de tres o cuatro meses, donde se llevaron a cabo varias actividades nucleadas principalmente en las Sedes del Centro de Día y del Club.

Además se contó con el apoyo de los medios de comunicación local – Diario Uno, Radio LT 14 y canal 9- y con el compromiso formal del Consejo Provincial del Menor, lo que se viabilizó en la concreción de diversas fuentes de financiamiento. El Centro de Día y el Club de Madres y Abuelas sumaron como aporte financiero para sus actividades al Consejo Provincial del Menor, con la recepción de subsidios mensuales destinados al pago del personal y material didáctico. El primero, además, obtuvo el financiamiento del Consejo General de Educación para algunos cargos que luego, sumado a otros, posibilitó la creación

12 Los reclamos eran presentados a estos dos organismos estatales por ser consideradas las instituciones que mayor responsabilidad estatal tenían y tienen sobre la temática de niñez.

de la Primera Escuela de Integración y Recuperación de Saberes en la Provincia de Entre Ríos.

A modo de conclusión

La práctica social sólo existe a través de la acción de los agentes y ésta es posibilitada por la estructura; a su vez estas prácticas reproducidas en sistemas sociales, en una mayor extensión de tiempo y espacio, darán lugar a las instituciones. Por ello, al estudiar los procesos de estructuración (cómo las estructuras cambian) también estudiamos los procesos de institucionalización (cómo las estructuras se establecen para luego volver a cambiar).

En el ejercicio de la *agencia*, los integrantes de las OSC desarrollan prácticas que tienen como finalidad directa llevar a cabo el Proyecto. Pero la concreción de determinadas acciones, condicionadas posiblemente por las motivaciones inconsciente como principios generales de acción, por las trayectorias de las organizaciones, los requisitos del Programa, posibilitan las condiciones predisponentes a que éstas acciones se constituyan en estrategias.

Podemos afirmar que el posicionamiento de las organizaciones y de los agentes que las integran se vio fortalecido con la implementación del Proyecto, lo que les permitió un lugar diferente de vinculación con los organismos estatales. A partir de la interacción de estos nuevos/viejos agentes se produce una transformación en las estructuras de significación que implican también transformaciones en las estructuras de dominación y legitimación.

La etapa de finalización del financiamiento por parte del ProAme II fue obturadora en la continuidad de Proyectos de varias organizaciones, pero también fue posibilitadora en la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y de nuevos proyectos, creados y recreados por los agentes integrantes de las Organizaciones.

La posibilidad de que los agentes que conforman las organizaciones se haya permitido a sí mismos pensar la forma en que querían que se tomen las decisiones, el cómo vincularse con otros actores institucionales, cuáles eran y son sus objetivos con su comunidad barrial, y cuál es la relación con el Estado, no son solo prácticas sociales desplegadas en forma rutinaria sino que cada una de estas cuestiones se constituyeron en estrategias por parte de los integrantes de la OSC. Y éstas son las capacidades de la *agencia* puestas en juego y desplegadas en el desarrollo de las prácticas sociales cotidianas al interior de una Organización.

En cierta forma los requisitos y modalidad de intervención propuestos desde el Programa moldearon las transformaciones que se fueron suscitando en las Organizaciones. Pero el modo en que cada Organización resolvió la implementación del Proyecto; la forma en que cada una pensó, analizó y decidió en referencia a modos de participación; la relación que cada una

estableció con las familias de los niños, con los niños destinatarios de la política, el lugar de uno y del otro; fue generado por los mismos agentes de las Organizaciones. Y esta práctica social desarrollada se configura en una modalidad que identifica a cada Organización con su trayectoria organizacional.

Podríamos decir que cada organización implementó el Programa estandarizado aunque de diferente forma; y la posibilidad de esta implementación es la intersección que se da como *regla*: la configuración de la historia de la organización y los requisitos que establece el Programa; y como *recursos*: las capacidades de la *agencia* desplegadas en la interacción de los integrantes de las Organizaciones.

Esto nos permite analizar por qué cada Organización con el mismo Programa, con los mismos requisitos, en una misma ciudad, con un mismo Supervisor por parte del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, implementa el ProAme II con significativas diferencias

En dos de casos estudiados la totalidad de la Organización se vio transformada por la incorporación de nuevos actores, nuevas formas de participación. La implementación del Proyecto en cierta forma atravesó la vida de la Organización y la transformó. Pero esta innovación no fue producto de una *política de arriba hacia abajo*, como claramente estaba configurada, sino que la transformación devino en cómo los agentes integrantes de la Organización, muñidos de su capacidad de *agencia*, lograron dar nacimiento a una nueva Organización que contempló la trayectoria organizacional pero, a su vez, tuvo la capacidad de generar cambios inclusivos de nuevas prácticas. Estas son las estrategias que los integrantes tanto del Club como los del Centro de Día crearon, y que, posibilitadas por reglas y recursos de significación, dominación y legitimación puestas en juego a través de las prácticas sociales desarrolladas en sistemas sociales, lograron instituir nuevas formas de significación, dominación y legitimación.

Podemos interpretar como las reglas conforman un carácter restrictivo del Programa, pero también los recursos presentan un carácter posibilitador de nuevas prácticas sociales instituyentes en las organizaciones; se distingue el poder del financiamiento Estatal, pero a su vez se reconoce el poder de los agentes en la implementación del Proyecto no como meros ejecutores de la política social sino como agentes partícipes de las transformaciones organizacionales.

Una visión estructural del poder y la dominación nos conduciría a sostener que el mismo está centrado en un solo lugar: la Supervisión, el Programa y en última instancia el Estado; desde la perspectiva de la dualidad de la estructura distinguimos como el poder es también detentado por los agentes de cada Organización. El poder se ejerce desde la *agencia*: en la

supervisión y también en los agentes integrantes de las OSC; pero el poder también permanece en las estructuras: en las estructuras del Programa que establece reglas aparentemente invariantes y también en las estructuras que conforman las trayectorias de las organizaciones.

8- Bibliografía

- AGUILAR VILLANUEVA, L. F. (1992). *La implementación de las Políticas Públicas*
- ALBERT Michel (2000) *La autogestión como objetivo*. Cuarto ensayo de la serie Un Movimiento por una economía participativa en THWAITES REY, Mabel (2004) *La autonomía como búsqueda, el Estado como contradicción*. Libros de Confrontación Editorial Prometeo. Buenos Aires.
- ANDERSON, Perry (1991) en ARONSON, Perla (1995) Cuadernos de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Carrera de Sociología. Oficina de Publicaciones. UBA.
- ARATO Andrew y COHEN Jean L. (2002) *Sociedad Civil y Teoría Política*. Fondo de Cultura Económica. México
- BERMAN, Paúl (1974) “El estudio de la macro y micro-implementación” en *La implementación de las políticas* en AGUILAR VILLANUEVA, L. F. (2007). *La implementación de las Políticas Públicas* México: México: M.A. Porrúa. 3era. edición. 2da. reimpresión.
- BORSOTTI, C. (1982) *La organización social de la reproducción de los agentes sociales, las unidades familiares y sus estrategias*. Cuaderno del CENEP N° 23. Buenos Aires.
- BURAWOY (2006), en Neiman y Quaranta (2006) *Estrategias de investigación cualitativa*. Editorial Gedisa. Barcelona
- DE PIERO, Sergio (2005) *Organizaciones de la Sociedad Civil Tensiones de una agenda en construcción*. Editorial Paidós Bs. As.
- DOCUMENTO DE TRABAJO (S/F) *Convocatoria para la Presentación de Propuestas de Proyectos de Organizaciones de la Sociedad Civil*. Secretaría de Desarrollo Social de la Presidencia de la Nación y Banco Interamericano de Desarrollo. (Documento de trabajo no público que fue adjudicado a las OSC bajo Programa)
- DOCUMENTO DE TRABAJO (S/F) Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano – Proyecto de Cooperación técnica Ministerio de Desarrollo Social – UNESCO.
- DOCUMENTO DEL CONSEJO NACIONAL DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA (2006). *Sistematización de las experiencias del Programa de Atención a Niños y Adolescentes en Riesgo (ProAme II)*. (Documento no público que fue adjudicado a las OSC bajo Programa).
- DUSCHATZKY, Silvia: (2008) *Tutelados y Asistidos Programas sociales, políticas públicas y subjetividad* Paidós. Buenos Aires
- FILMUS, Daniel (comp.) (1997) *El perfil de las ONGs en la Argentina*. FLACSO – BM. Editorial Universitaria de La Plata
- GIDDENS, Anthony (2006): *Constitución de la Sociedad*. Editorial Amorrortu Bs. As. Primera edición en ingles 1984
- GONZÁLEZ BOMBAL, Inés (1995) en THOMPSON, Andrés (1995) (comp.) *Público y Privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina*. UNICEF LOSADA
- GONZALEZ BOMBAL, Inés y otros (2003) *Organizaciones de la Sociedad Civil e incidencia en políticas públicas*. Libros del Zorzal. Buenos Aires.
- PNDU – BID (1998) *El capital social. Hacia la construcción del índice de desarrollo sociedad Civil de Argentina*. Editorial PNUD. Buenos Aires.

SABATIER, Paúl A. y MAZMANIAN Daniel A. (1992): “*La implementación de la política pública: un marco de análisis*” en AGUILAR VILLANUEVA, Luis (Comp.) *La implementación de políticas*, Grupo Editor Miguel Ángel Porrúa, México

STAKE (1995) en VASILACHIS de GIALDINO Irene (2006) *Estrategias de investigación*

THOMPSON, Andrés (1995) (comp.) *Público y Privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina*. UNICEF LOSADA

THWAITES REY, Mabel (2004) *La autonomía como búsqueda, el Estado como contradicción*. Editorial Prometeo Bs. As.