

## Gestión de Organizaciones de la sociedad civil de combate a la pobreza. La estrategia de fortalecimiento institucional

[Cristina Cogliati](#) , Alicia Kossoy y Silvia Kremenchutzky  
Crisol Proyectos sociales (Buenos Aires - Argentina)

Correo electrónico: [crisol@interprov.com.ar](mailto:crisol@interprov.com.ar)

Este artículo propone una reflexión sobre la gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de combate a la pobreza, entendidas como espacios donde se reproducen las relaciones de poder existentes en otros espacios, aún cuando se buscan modalidades institucionales alternativas. Se intenta una lectura psicosocial de las dificultades con las que se encuentran en su funcionamiento, así como en las relaciones que establecen entre ellas y con el Estado.

Se plantea la estrategia de fortalecimiento institucional para las osc, cuestionándose su direccionalidad en América Latina hoy, revalorizando el papel de un Estado regulador y coordinador que enmarque estas estrategias y les otorgue sentido.

### **I. El heterogéneo mundo de las Organizaciones de la Sociedad Civil**

Las Organizaciones de la Sociedad Civil o Tercer Sector conforman un mundo absolutamente heterogéneo que engloba formas asociativas surgidas en distintas épocas históricas, emergentes de prácticas e intereses sociales sumamente diversos. En este concepto quedarían integradas asociaciones deportivas y recreativas; partidos políticos, asociaciones de profesionales y empresarios, sindicatos, cooperativas, asociaciones religiosas de diferentes credos; organizaciones de derechos humanos; cooperadoras de instituciones educativas o de la salud; juntas vecinales y otras organizaciones barriales con diferentes grados de institucionalización. La unificación de este complejo espectro en una categoría se fundamentaría en la idea de que existe una tercera esfera de la sociedad, diferente del mercado y del Estado, basada en la participación y capacidad organizativa de los actores sociales, que en su control progresivo del Estado y el mercado, fortalecerían el funcionamiento democrático.

En este artículo vamos a concentrar la reflexión en un segmento reducido de este complejo mundo: el de las organizaciones que se ocupan de la pobreza, que también constituyen un universo heterogéneo, poblado por asociaciones de distinto origen, tamaño, alcance geográfico y grado de institucionalización. En este segmento de organizaciones conviven fundaciones internacionales cuyo origen está vinculado a concepciones filantrópicas empresariales o religiosas, asociaciones intermedias constituidas predominantemente por profesionales que optan vocacionalmente por el cumplimiento de una función social y asociaciones de base de origen barrial, religioso, político, etc.

Privilegiamos a las organizaciones de combate a la pobreza porque constituyen nuestro campo de acción y de práctica profesional. Desde nuestra participación en diseño y ejecución de programas de política social en el ámbito gubernamental o desde la conducción de una organización de la sociedad civil que implementa o evalúa programas de igual naturaleza, consideramos necesario fortalecer a las organizaciones de base, revisando, en el contexto actual las condiciones y características sociopolíticas en las que se produce esta necesidad de fortalecimiento.

En un escenario de pérdida de poder de los Estados nacionales; de ajuste de los aparatos gubernamentales que provocan el deterioro de las políticas universales orientadas a garantizar la equidad en torno a los derechos esenciales de la ciudadanía (a la salud, educación, vivienda); de transnacionalización y concentración de las actividades económicas, con el consiguiente efecto desocupación y exclusión, emerge la centralidad de la sociedad civil como el factor más importante para el desarrollo económico y social de la región.

No deja de parecer una paradoja que asociaciones que han surgido espontáneamente para reivindicar el acceso a la ciudadanía social de sus miembros o representados, a partir de influir en el aparato público para que cumpla sus obligaciones con la sociedad, reciban hoy el mandato -por maniobra del discurso hegemónico- de asumir la responsabilidad de desarrollar e implementar políticas sociales; resguardar la equidad, el sistema democrático, garantizar la transparencia y contribuir al desarrollo sustentable de su comunidad de pertenencia.

Para cumplir con este mandato –alentado por otra parte en forma creciente por los organismos internacionales- deben:

- Organizar y capacitar a sus bases.
- Disponer de conocimientos y recursos técnicos orientados a diseñar, ejecutar y administrar proyectos.
- Adquirir capacidad de gerenciamiento para acceder a los escasos apoyos financieros disponibles (públicos y/o privados).

Así planteadas las cosas, las osc deberían estar desempeñando hoy una ardua tarea, ocupando espacios que exceden en mucho sus funciones y posibilidades (aún mediando fuertes procesos de capacitación). El Estado mantiene –en la mejor de las hipótesis- la coordinación y articulación de las actividades y su financiamiento parcial, en general proveniente de los organismos multilaterales de crédito, quienes se reservan el derecho de establecer lineamientos y fijar prioridades.

El protagonismo de las osc también es promovido por una preocupación común y creciente de los gobiernos por sus conflictivos procesos de gobernabilidad. "...El manejo ineficaz de los asuntos económicos, la incapacidad –o la desatención- para responder a elementales necesidades sociales, las tensiones institucionales al interior de los poderes republicanos, la irrupción de la violencia (...) y la erosión de la legitimidad democrática debida a episodios reiterados y manifiestos de corrupción política y enriquecimiento ilícito de funcionarios gubernamentales, han sido algunos factores típicos que provocaron situaciones de "ingobernabilidad" en los países latinoamericanos durante los últimos años". (Camou, 1998)

El nuevo posicionamiento de las organizaciones de la sociedad civil en este marco de modificaciones, de depósito de responsabilidades y de búsqueda de participación y/o avales en lo que se ha llamado "integración público-privado", podría sintetizarse en tres movimientos principales que se transitan no sin contradicciones:

1. relativo a su propia identidad: están dejando de considerarse como grupos y asociaciones al servicio de terceros, para pasar a verse como actores sociales con voz y funciones en tanto parte de la sociedad civil (tal vez el cambio de nombre, desde su designación por el negativo:

- organizaciones NO gubernamentales, hacia asociaciones de la sociedad civil sea una expresión de este cambio en la identidad);
2. relativo a las modalidades de relación con otras instituciones: están en proceso de construcción nuevas formas de relación entre organizaciones (establecimiento de redes, convenios, etc.)
  3. relativo a la relación con el Estado: la mayor parte de las organizaciones están transitando desde una posición mayoritariamente antigubernamental hacia la búsqueda de nuevas formas de dialogo y negociación.

El cambio del modelo de Estado ejecutor por el modelo de Estado subsidiario generó como respuesta la aparición de otras organizaciones intermedias, que buscan un posicionamiento en el mercado de las políticas sociales semiprivatizadas, cuya relación con el Estado está en proceso de construcción. Son en general asociaciones con mayor poder económico y/o competencias técnicas que disponen de un sistema de relaciones que les facilita el acceso a la oferta de financiamiento disponible (ya sea público o privado). Entre sus funciones, se proponen brindar apoyo a las organizaciones de base mediante actividades de asistencia técnica y/o capacitación.

Esta caracterización nos promueve una doble reflexión sobre los mandatos asumidos por las osc y los dilemas que se presentan en su práctica cotidiana. En primer lugar, se hace necesario, teniendo en cuenta el grado de heterogeneidad y de diversidad de intereses existentes en el mundo de las osc, dimensionar sus reales posibilidades de acción. "Cabe destacar que las organizaciones civiles, tomadas individualmente, constituyen la dimensión administrativa de un movimiento social, y que en la escala microsocia todos ellos pueden padecer las restricciones y patologías de las organizaciones institucionalizadas" (Olvera, 2000). Esto significa que no están preservadas de las luchas por el poder (internismo, autopreservación, disputas políticas partidarias, etc.), de prácticas individualistas, etc. Como toda organización, afrontan además la contradicción entre el fin e interés de la organización y el bienestar de cada uno de sus asociados.

En segundo lugar, en las relaciones entre las organizaciones grandes que disponen de fondos y las medianas que poseen competencias para gestionarlos y diseñar políticas y proyectos y las de base que los implementan, se genera una estructura de poder que, lejos de enfrentar, tiene mayores posibilidades de reproducir, con mayor o menor voluntad o conciencia, las características más perversas del mundo globalizado.

## **II. La dimensión psicosocial en la dinámica interna de las organizaciones de base**

Vamos a presentar algunos rasgos de la dinámica de las organizaciones –sin pretensión de exhaustividad- enfatizando una lectura psicosocial que permita comprender aspectos del funcionamiento de las organizaciones, habitualmente secundarizados o soslayados. Una lectura psicosocial apunta a comprender las relaciones entre las organizaciones y con sus comunidades; la manera en que se articulan los intereses personales con los institucionales; los conflictos de poderes y la forma en que se producen y reproducen el estilo de la organización y las prácticas locales (genética de lo cultural).

Nos detendremos en algunas situaciones de la vida cotidiana que, con mayor o menor grado de presencia y protagonismo, son comunes en las organizaciones de la sociedad civil de combate a la pobreza.

### **El voluntariado**

Buena parte de las organizaciones se apoyan en el trabajo de los voluntarios. Esta situación difiere si son grandes o medianas, si cuentan con perfiles profesionales, o si están más ligadas a las bases, donde los voluntarios constituyen la columna vertebral.

Sin embargo, hay una situación común, habitualmente implícita: la pertenencia y la tarea que se

desarrolla buscan, además del nivel explícito (identificación con la misión), la satisfacción de otra necesidad. Este otro nivel es, en oportunidades, tan poderoso, que inclusive puede llegar a superar o sustituir la identificación con la misión. Algunos ejemplos del nivel implícito son: la búsqueda de prestigio que otorga la pertenencia (por ejemplo a instituciones de caridad o de trayectoria como suelen ser los Rotary o los Clubes de Leones); el incorporarse a un circuito de relaciones a las que no se accedería de otra forma; el pertenecer a los staff de decisión, contraponiéndose a los profesionales que cobran por su tarea (en el caso de las organizaciones que se componen por voluntarios y empleados) o el “poder” que se adquiere por tener un rol prescrito en una comunidad pobre. Estos ejemplos constituyen móviles muy fuertes cuando se decide participar o permanecer en una organización e imprimen una particular impronta a su funcionamiento. .

Existen hoy diferentes concepciones de voluntariado, que parecen ir diferenciándose de la significación tradicional que, apoyada en una concepción caritativa, lo entiende como una posición dadora, benéfica, mientras considera que la solidaridad entre los propios pobres debe ser estimulada como forma de autosuperación de la pobreza. Hay hoy otras tendencias que buscan instalar como voluntariado una práctica de acción social vinculada al ejercicio de los derechos comunitarios<sup>1</sup>.

Sin embargo, se hace necesario todavía resignificar la práctica del voluntariado, para evitar que, como suele suceder, las organizaciones con menos recursos reproduzcan su debilidad institucional<sup>2</sup>.

Algunas de las dinámicas de la reproducción de la debilidad institucional se hacen visibles cuando:

- el trabajo voluntario, con insuficiente calificación, ocupa el lugar del trabajo profesional;
- por no existir remuneración, tampoco existen exigencias, ni desde la propia organización, ni desde quien desempeña la función voluntaria, por lo tanto la tarea se vuelve residual y desvalorizada;
- la solidaridad sólo es ejercida por los pobres, es decir, cuando la solidaridad se exige a quienes menos tienen. Así, se establece un mecanismo perverso, en el que la acción colectiva recae sobre el trabajo no remunerado de la población pobre.
- se establece un sistema de favores o normas de reciprocidades que, lejos de basarse en el trabajo voluntario solidario, refuerza mecanismos clientelistas propios de la práctica política barrial.

Encontramos esta debilidad institucional expresada tanto en la relación entre las organizaciones como en el vínculo que establecen con el Estado. Se reproduce así la desigual relación de poder que refuerza la pobreza de las más pobres.

“Si las desigualdades sociales son crecientes podría pronosticarse un futuro de colonización recíproca entre aparatos estatales y ongs, donde siempre estarían mejor posicionadas las instituciones con mayor capacidad de gestión, las que tienen apoyo político y/o las más profesionalizadas.(...) Cuesta pensar que un Estado que define los patrones de exclusión-inclusión de las organizaciones civiles al mercado asistencial pueda promover formas articuladas y concertadas (por tanto, conflictivas) de definición y rediseño de políticas sociales. Cuesta también pensar que las organizaciones, que deciden tomar parte en ese intercambio, trasciendan la obtención de bienes y servicios materiales y apunten al desarrollo de una participación popular más ampliada y promotora de derechos o a resultados en el largo plazo de fomento y consolidación organizativa de las poblaciones.” (Cardarelli y Rosenfeld, 1998)

### **Identificación con las situaciones de pobreza desde la pobreza**

Otra particularidad distintiva de las organizaciones que trabajan con la temática de pobreza la

produce el mismo hecho de estar operando sobre situaciones de emergencia. La necesidad de dar respuestas urgentes a problemas que muchas veces comprometen la vida de las personas (salud, alimentación, vivienda) instala una suerte de tensión entre lo coyuntural y lo estratégico. La emergencia estructurando la acción hace que las organizaciones privilegien actitudes asistencialistas que, la mayor parte de las veces, no logran superar, aún cuando lo planteen desde la propuesta institucional. (Esta situación también es común a organizaciones gubernamentales que implementan políticas sociales). Queda pendiente una vuelta de reflexión sobre la práctica y por tanto, el salto cualitativo necesario para que el trabajo social se vaya construyendo como una instancia de combate a la pobreza.

El asistencialismo desfavorece al que necesita ayuda porque establece un vínculo de una sola vía, que naturaliza la pobreza e inhibe la posibilidad de entenderla como un producto social. Cuando la ayuda cesa, quien la necesita suele reclamar su permanencia, desde un lugar de “subsidiado”, el derecho es entendido como derecho a recibir, o sea, reproduce un rol pasivo, de mero receptor.

Otro movimiento que se produce –particularmente en las organizaciones de base, aunque también puede observarse en otras que provienen de la educación popular, o de ex militantes políticos insertos en el trabajo social- es una fuerte identificación con la situación de pobreza. La masividad del impacto de la pobreza y la impotencia que produce su magnitud hace que se establezca una forma de fusión entre asistentes y asistidos que unifica a ambos en una situación de privación desde la cual es muy difícil encontrar soluciones.

La escasez de recursos de las osc contribuye a que sus miembros comparen su situación con la de la comunidad donde están instaladas. El efecto sobre la población de este tipo de identificación posiblemente sea tan nocivo para el desarrollo de las capacidades que necesitan las personas para combatir su situación de pobreza, como lo es el paternalismo. Ambas dejan a los sujetos sin recursos para la defensa de sus propios derechos.

### **La desconfianza para establecer acuerdos**

La inserción de la organización como actor social en la localidad significa una particular manera de aceptar, rechazar o negociar las reglas de práctica clientelar y los “acuerdos” que puedan significar una dependencia/protección de los diferentes círculos de poder (político, financiero). Muchas organizaciones privilegian su autonomía a riesgo de quedar excluidas de algún circuito de decisión o financiamiento.

Esa desconfianza que trasciende las relaciones con los representantes del poder político o gubernamental, está presente en las relaciones que se mantienen entre las propias organizaciones de base, que sospechan de los eventuales beneficios de los que puede gozar otra organización, protegida por alguna instancia de poder.

Conocen la desigual relación de fuerzas que, en una mesa de negociaciones, tienen con respecto a los organismos gubernamentales o con otras organizaciones de la sociedad civil más poderosas. Saben por experiencia que la escasez de recursos de financiamiento para la política social genera recelos y desconfianza entre las osc y que suelen ser llamadas para participar simbólicamente avalando decisiones que desconocen o no comparten. Temen que los proyectos asociativos las lleven a posicionarse en un estado de mayor vulnerabilidad.

### **La resistencia a la profesionalidad: un obstáculo para la capacitación de la organización**

En las organizaciones de base aparecen frecuentemente resistencias a la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos a la práctica cotidiana de intervención social. Esta resistencia es en ocasiones explicitada a partir del rechazo o descalificación de la capacitación por visualizarla intelectualizada, mientras que se privilegia la solidaridad, el compromiso y la vocación, especialmente por parte de los voluntarios. En otras ocasiones existe valorización de

la actividad, pero la limitación aparece cuando se intenta poner en práctica lo aprendido.

La resistencia aparece, independientemente del grado de conciencia que se tenga sobre las necesidades de capacitación y se produce, a nuestro criterio, como resultado de un conjunto de factores experienciales que son de diferente orden y complejidad.

Por ejemplo la resistencia a introducir el uso de la informática en la gestión de las actividades no sólo se relaciona con obstáculos de tipo cognitivo sino que está atravesada por un conjunto de representaciones asociadas al poder, al control de la información, a la burocracia, etc. El acceso a la información pública a través de canales informáticos es depreciada, mientras se sobrevalora los canales “conocidos”, sean personas de prestigio en la organización o en la comunidad.

Las resistencias al aprendizaje y al cambio, en general, se apoyan en algún argumento conciente a partir del que adquieren legitimidad. El bajo poder de negociación de una organización de base; el rechazo a posturas tecnocráticas de los funcionarios que diseñan los programas y actividades de capacitación; el temor a la utilización político-partidaria de las acciones de la osc; las desconfianzas generadas a partir de malas experiencias previas, las contradicciones ideológicas (de supuesta traición a los beneficiarios) que promueve realizar alianzas con el sector público u otras organizaciones de nivel local como por ejemplo cámaras empresariales, son razones explícitas a incorporar en los contenidos del fortalecimiento. Sin embargo, al profundizar también cada caso, comienzan a aparecer otras razones no manifiestas, producto del hábito de los actores, que los llevan a la repetición muchas veces inconsciente de prácticas sociales (porque siempre se hizo así) a responder mandatos (lo bueno y lo malo, lo que se debe hacer y lo que no), que tienen un fundamento histórico en la cultura pero que al no ser sometidas a un proceso de reflexión conciente, no resultan instrumentales –es decir, aplicables operativamente- para dar cuenta y responder a la situación actual. Son producto de mandatos, a veces de miedos personales, que promueven comportamientos pasivos y/o reactivos, dificultando el posicionamiento activo frente al conocimiento y la intervención sobre la realidad.

Detectar el nivel psicosocial y comprender estos mecanismos es fundamental para elaborar estrategias de fortalecimiento institucional, ya que las mismas deberán enfrentar y superar obstáculos que no son de naturaleza cognitiva y que colocan a las organizaciones ante una paradoja: son voceras del reclamo de un derecho, pero si no se instrumentan y quedan fuera del acceso a los recursos también quedan fuera de la posibilidad de dar respuestas a la población a la que buscan atender.

### **III ¿Qué significa hoy fortalecer institucionalmente a las OSC en América Latina?**

Existe un amplio consenso –en áreas gubernamentales y no gubernamentales- sobre las dificultades y potencialidades de las osc en el nuevo rol que se les demanda. Consecuentemente, es generalizada la idea de la necesidad de fortalecer a las osc que combaten a la pobreza para lograr una mayor participación en los cambios societales y alcanzar niveles de impacto superiores en las actividades que realizan.

Nos referimos a una concepción de fortalecimiento que, en un proceso de intervención a nivel institucional, atienda las particulares características de la institución, diseñando las acciones de capacitación, asistencia técnica y equipamiento, que conduzcan al logro de una paulatina autonomía y a la obtención de mejores resultados (en términos de eficiencia y eficacia) en el cumplimiento de la misión y los objetivos. Esta concepción comprende dos niveles articulados:

- El perfeccionamiento técnico, dirigido a la mejora de la gestión y de las actividades de la osc.
- El crecimiento de la institución enmarcado en el desarrollo comunitario, que implica la obtención de un posicionamiento a nivel local, acorde a sus reales posibilidades y limitaciones.

En la actualidad, la oferta de fortalecimiento institucional parecería responder a dos grandes líneas:

a) La oferta “gratuita”, enmarcada en general en programas específicos que integran algún componente de capacitación para incrementar la eficiencia de sus actividades. Estos cursos atienden problemas parciales, relacionados con aspectos del programa que los impulsa: capacitaciones para acceder al financiamiento, para formular los proyectos, para realizar el seguimiento de las acciones, etc. Las osc que participan reciben una formación que aunque suelen capitalizar en otros contextos, no está diseñada para dar respuesta a sus necesidades y urgencias.

La posibilidad de acceso que tiene el conjunto de las organizaciones a este tipo de capacitación depende en gran medida de las modalidades de convocatoria que los programas implementen para la participación. Serán seguramente menores en aquellos lugares donde las prácticas clientelares o los criterios de política partidaria sean el estilo cultural protagónico.

b) La oferta privada, generada por sectores del mercado de la capacitación, presentes en el llamado Tercer Sector- apunta a las osc como un nuevo target al que se le ofrecen cursos, seminarios de postgrado, capacitaciones específicas en gestión, en formulación de proyectos, etc. El acceso a esos bienes simbólicos está regulado por las mismas leyes de distribución inequitativas que regulan el mercado, representando una barrera para las organizaciones de base, que son las que encuentran mayores dificultades para acceder al knowhow, al tiempo que son, obviamente, las que presentan mayores necesidades.

De esta manera, el “mercado” del fortalecimiento institucional presenta las siguientes características:

- Ofrece más a quienes disponen de mayores recursos.
- Está orientado por la oferta (módulos prediseñados o “enlatados”), secundarizándose la mirada institucional.
- La formación técnica “genérica” está dissociada de las particularidades culturales características de cada localidad.
- Las organizaciones de perfil técnico más calificado proponen capacitaciones para organizaciones de base, condicionadas por los lineamientos y prioridades establecidos por los organismos de financiamiento, que no necesariamente responden a las verdaderas necesidades de las organizaciones de base. Estas deben dar respuesta a carencias y urgencias masivas e integrales de la población que atienden y las trasladan de la misma forma a las autoridades gubernamentales y a los programas. No disponen de tiempo ni de medios para cumplir con los requisitos de los programas, visualizados como soluciones parciales, con recursos escasos y disponibles “a destiempo”. La capacitación vinculada a un Programa es entonces visualizada como un requisito impuesto y no como un incremento de competencias que beneficiará a la organización.

### **El fortalecimiento institucional en un marco de políticas neoliberales**

La descentralización de las políticas sociales en América Latina está asociada a un Estado Nacional en retirada que delega la atención de la problemática social en los niveles locales.

En este contexto es importante plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué características debe tener el fortalecimiento institucional de las osc que combaten la pobreza en la difícil relación Estado-mercado-sociedad civil?
- ¿Cómo insertar acciones de fortalecimiento institucional en economías regionales desestructuradas con altas tasas de desempleo? ¿De qué modo el fortalecimiento

- incrementa la participación de las organizaciones en las políticas públicas a fin de transformar las condiciones que generan la pobreza?
- ¿Qué acciones contribuyen a fortalecer la democracia participativa y promueven mayor eficiencia en la prestación de servicios a los ciudadanos?

### **El fortalecimiento institucional desde el marco de lo local**

La problemática del combate a la pobreza adquiere características específicas en cada localidad, que es preciso comprender para situar el accionar de las OSC de base. Estas particularidades no suelen ser identificadas ni sistematizadas por las organizaciones, que tienen una visión parcial de la realidad local y de la potencial incidencia de la propia organización.

Las organizaciones cuya visión disocia lo social de los aspectos productivos y económicos, tienen un alcance limitado y difícilmente adquieran un desarrollo sustentable en el tiempo y en la localidad.

Disponer de diagnósticos locales integrales permite direccionar las acciones y facilita la complementación de los beneficios otorgados por distintos programas, ya que, cuando es posible articularlos, ofrecen mayores posibilidades para atender las necesidades de la población beneficiaria.

El fortalecimiento institucional debe contribuir a crear competencias para que las OSC desarrollen un diagnóstico local e institucional que les permita generar una visión integral de lo local, incluyendo aspectos socioeconómicos, productivos y culturales.

En el marco de una visión integral del desarrollo de la localidad, el disponer de un conocimiento sistemático sobre las organizaciones, facilita el establecimiento de estrategias asociativas verticales (en la localidad) y horizontales (con otras OSC locales y extra-locales).

El fortalecimiento institucional requiere crear competencias para diseñar el mapa institucional y definir las alianzas estratégicas que faciliten el accionar de las OSC.

En las relaciones entre los miembros fundadores de cada organización, sus integrantes y otros actores sociales e institucionales de cada localidad, surgen conflictos de poder y personalismos que constituyen obstáculos e interfieren en la realización de acciones conjuntas.

El fortalecimiento institucional debe proporcionar herramientas que permitan comprender la dimensión cultural y psicosocial que interviene en las relaciones sociales e institucionales y desarrollar habilidades en técnicas de negociación para favorecer las alianzas con otros actores sociales.

La comprensión de elementos constitutivos de la identidad local, la reflexión respecto de las fortalezas locales e institucionales, así como de los obstáculos producto de prácticas sociales “heredadas” que ya no son instrumentales a las situaciones que se atraviesan

actualmente, constituyen un aspecto esencial del fortalecimiento.

El fortalecimiento institucional requiere un abordaje psicosocial que contribuya a elaborar aspectos resistentes y promueva el desarrollo de actitudes y aptitudes proclives al cambio.

Las instancias gubernamentales de tipo local (municipios, intendencias, secciones administrativas) pueden ser actores del fortalecimiento de las osc, no sólo para la administración de cuestiones públicas comunes, sino también para intervenir con éxito en las negociaciones con las instancias gubernamentales de nivel central.

El fortalecimiento institucional de las osc requiere incluir acciones que favorezcan su capacidad de incidir en las políticas públicas locales y sectoriales de combate a la pobreza.

La práctica de las osc se limita en general en su propia localidad de pertenencia, con escaso contacto con otras organizaciones de combate a la pobreza. El aislamiento empobrece el desarrollo de sus actividades e impide la socialización de experiencias y la generación de espacios de contención mutua.

El fortalecimiento institucional debe estimular la comunicación entre las osc y su capacitación a través de las nuevas tecnologías de la información (páginas en internet, redes, foros virtuales).

### **Reflexiones finales**

En estas reflexiones finales sólo pretendemos enfatizar que el fortalecimiento institucional necesariamente carecerá de impacto y coherencia multiplicadora si el Estado no ejerce su rol de regulador de los intereses sociales, promoviendo la equidad y la defensa de los derechos de la ciudadanía en su conjunto.

El fortalecimiento debe apuntar a que las osc contribuyan a afianzar el ejercicio democrático; fomenten la participación comunitaria; adquieran competencias para aportar a los diagnósticos y diseños de políticas públicas y ejerzan el control de su ejecución.

Para esta tarea privilegiamos el marco del desarrollo local porque sólo la articulación de un proyecto social con la dinamización de las actividades productivas (es decir, la generación de trabajo) puede producir un salto cualitativo en la calidad de la vida social sobre la que actúan las organizaciones de combate a la pobreza.

El espacio de lo político debe ser reconsiderado como espacio de transformación a nivel masivo. Se corre ahora un riesgo similar a aquél que intentó resolver, en la mayor parte de los países de la región latinoamericana, la ineficiencia del Estado. En lugar de construir eficiencia, se eligió el camino de las privatizaciones. Hoy la corrupción parece haberse transformado en sinónimo de la política. Se trata de resignificar el espacio de lo político, más que de depositar en la sociedad civil la responsabilidad de la gobernanza.

## Referencias bibliográficas

CAMOU, A. (1999): “Sociedad civil, Estado y mercado en la encrucijada: Hacia una nueva cultura política de la gobernabilidad democrática?”. En: Revista Sociedad civil. N° 3. Vol. II. México.

OLVERA RIVERA, A. (2000): “Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico”. En: “Documentos de discusión sobre el Tercer Sector”. México.

CARDARELLI, G. y ROSENFELD, M. (1998): “Las participaciones de la pobreza. Programas y proyectos sociales.” Buenos Aires, Paidós.

---

### Notas:

[1](#) Para ampliar esta temática, puede consultarse Mochi, Prudencio y Girardo, Cristina: “El voluntariado: una elección de solidaridad y reciprocidad”. En: Revista Sociedad Civil. N° 9, Vol. III. México, 2000.

[2](#) Varios estudios identifican las fortalezas y debilidades de las osc. Entre ellos: Filmus, D.(1997) : “El perfil de las ongs en la Argentina”. Flasco-Banco Mundial; Kremenchutzky, S.(2000): “ Experiencias y retos de la vinculación gobierno-sociedad en Programas de Juventud” .Conferencia dictada en el Simposium Nacional “El lugar de las organizaciones civiles en las Políticas Públicas de Juventud”, México; Luna, E. Y Morales, A. (1998) “El fortalecimiento institucional y los desafíos del desarrollo” BID.; Reilly, Ch. (1999): “El equilibrio entre el Estado, el mercado y la sociedad civil. Las ongs para un nuevo consenso de desarrollo”. En: Tokman y O’Donnel: “Pobreza y desigualdad en América Latina”. Paidós.