

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, especialmente a Cristina, Mabel y Alfonsina

A los profesores que me acompañaron en este camino

A Ana, mi directora, por creer en este trabajo

A los dirigentes barriales por su interés en participar

A mis compañeros de carrera con quienes recorrí el territorio y con quienes comparto los logros de este trabajo

A los gestores culturales que trabajan en sus comunidades tratando de hacer de este mundo un lugar mejor para todos

“Debe haber un equilibrio entre el compromiso, la ética y la excelencia para llegar a ser un buen profesional. Digamos que para *“ser realmente bueno”* hay que ponerle alma, emociones, sentimientos y cordura a nuestro trabajo”

Howard Gardner

“La cultura está empezando a ser demasiado importante como para dejarse en manos de las políticas culturales”

Eduard Miralles

INDICE

Listado de siglas y abreviaturas.....	4
Resumen de la propuesta.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
Formulación del problema o Tema de investigación.....	7
1.1. Pregunta de investigación	7
1.2. Objetivos del trabajo investigativo.....	7
1.3. Justificación del trabajo	8
2. MARCO CONCEPTUAL O TEÓRICO.....	14
2.1. Antecedentes.....	22
3. METODOLOGÍA.....	26
4. RESULTADOS.....	29
5. CONCLUSIONES.....	51
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
7. ANEXOS.....	65

LISTADO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

AFIP	Administración Federal de Ingresos Públicos
Av.	Avenida
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CCM	Centro Comunitario Municipal
CESAV	Centro de Estudios Sociales y Actividades Vecinales
CENOC	Centro de Organización de la Comunidad
CIVICUS	World Alliance for Citizen Participation
EM#	Entrevista Masculina
EF#	Entrevista Femenina
FADYCC	Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura
N°	Número
NU	Naciones Unidas
UNNE	Universidad Nacional de Nordeste
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sustentable
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PBI	Producto Bruto Interno

Título:**La relación entre gobierno local y organizaciones barriales para la gestión cultural
El caso del barrio Los Cisnes de la Ciudad de Resistencia, Chaco****Naturaleza de la tesina:** Investigación**Resumen de la propuesta:**

Los municipios son los principales administradores de las políticas sociales, gozan de un amplio margen de decisión en la distribución de los servicios básicos y programas sociales. Posición que les otorga un fuerte elemento de poder para la negociación y acercamiento a la población.

El gobierno local, para generar dinámicas nuevas que permitan afrontar los retos y demandas de la sociedad actual, promueve la descentralización de la gestión y la participación comunitaria.

En Los Cisnes, un barrio de la ciudad de Resistencia, desde 1986, un grupo de vecinos fue adoptando diferentes formas organizativas para contribuir con su comunidad. Se acompañó al grupo durante el período comprendido entre agosto 2016 a diciembre 2017.

Durante este acompañamiento se recolectó un bagaje de información y de datos, en los cuales se apoya este trabajo para dejar una muestra de cómo se están dando las relaciones entre el gobierno municipal y las organizaciones barriales.

Ello nos permite conocer hasta qué punto esta descentralización y participación que se pregona aporta al desarrollo de las comunidades. Hasta qué punto aún voluntades, reconoce la importancia de los actores sociales, anima diálogos, enlaza procesos y asume con responsabilidad las nuevas herramientas de cambio para favorecer las dinámicas territoriales.

Palabras clave: municipio - políticas – organizaciones – comunidad – barrio**Alumno/a - Tesista:**

Cristaldo, Norma Mónica –

Dirección:

Juan Godoy 2014 – Resistencia (Chaco)

Teléfono celular:

0362-154516586

Dirección de correo electrónico:

normacristaldo@gmail.com

Directora: Dra. Ana Rosa Pratesi – Prof. Titular – Fac. de Ciencias Económicas- UNNE

1. INTRODUCCIÓN

Las políticas públicas son el reflejo de los ideales y anhelos de la sociedad, expresan los objetivos de bienestar colectivo y permiten entender hacia dónde se quiere orientar el desarrollo y cómo hacerlo (Aguilar, 2003).

La descentralización tiene un rol importante en la aplicación de éstas políticas.

Existen diversas razones que justifican la acción de descentralizar, como ser, mejorar la gestión para potenciar las ventajas de la participación y la proximidad ciudadana (Restrepo D., 2006).

En una descentralización los municipios se constituyen como articuladores, como espacios de gestión, con los distintos actores de la sociedad (Sagastume & Bagato, 2009).

Actualmente, los gobiernos municipales, pueden dar respuesta a las diversas situaciones que se les presentan, no limitan su accionar institucional al marco de las políticas nacionales, sino que trascienden a lo internacional. Cada vez más, son responsables de los servicios y políticas públicas que inciden en el desarrollo local y en la cohesión social de sus territorios. Se han convertido en una figura clave en los procesos de desarrollo y están situados en primera línea para contribuir, por ejemplo, a conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas (NU). Es precisamente en esta línea donde los gobiernos municipales encuentran los fundamentos para establecer sus propias políticas de acción y definir las metas que desean alcanzar con ellas (Del Campo, 2009).

Pero no están solos en esta primera línea, dado que para todas las estrategias que diseñen deben realizar alianzas, convenios, coaliciones y acuerdos con los distintos actores sociales para poder llevar adelante proyectos y acciones a favor del desarrollo de sus territorios (Monner Sans, 2009).

Sin embargo, a pesar que la implicación de la sociedad civil en estas estrategias es fundamental, las relaciones que se construyen son precarias y no exentas de riesgos.

La Universidad no es un actor tradicional, pero si un actor potencial, y puede aportar conocimientos y experiencias que favorezcan y fortalezcan esta relación.

1.1. Preguntas de investigación:

El Estado Municipal y las Organizaciones Barriales se reconocen mutuamente como aliados potenciales y necesarios para llevar adelante sus respectivos proyectos y acciones territoriales. Sin embargo, las relaciones que se construyen son precarias y no exentas de riesgos. Para entender cómo esa alianza puede concretarse es necesario saber:

- ¿Cómo se perciben mutuamente?
- ¿Qué expectativas tiene cada organización sobre la otra y sobre la relación entre ambas?
- ¿Qué espera ganar cada una y que teme perder?
- ¿Cuáles son las formas de participación que proponen cada una?
- ¿Qué condiciones deberían darse para lograr una alianza beneficiosa?
- ¿Cuál es el aporte que se hace desde la gestión cultural?

1.2. Objetivos:

Objetivo General:

1. Describir y analizar las relaciones que se dan entre el Estado Municipal y la Organización del Barrio Los Cisnes.
2. Plantear la necesidad de proponer lineamientos para una gestión cultural asociada entre Municipio y organizaciones de la sociedad civil.

Objetivos específicos:

- 1.1.** Destacar la importancia de la escala barrial que están adoptando las políticas públicas para la gestión cultural y comunitaria.
- 1.2.** Detectar elementos que faciliten o limiten el logro de una gestión cultural-comunitaria asociada entre el Municipio y las organizaciones de la sociedad civil para el mejoramiento de los barrios.
 - 2.1.** Construir herramientas que sirvan para acompañar y fortalecer los procesos sociales presentes en la comunidad.
 - 2.2.** Sugerir aportes que se pueden realizar desde la gestión cultural que contribuya al diálogo entre las distintas organizaciones barriales y el estado municipal.

1.3. Justificación:

El barrio es un espacio único dentro de la sociedad. La cotidianeidad y las relaciones entre sus vecinos crean en él una riqueza singular. Una riqueza que da vida a la comunidad y que es el resultado de la convergencia de varios elementos.

En el proceso de construcción del día a día en el barrio, la cultura tiene un papel más que importante. Un papel donde se involucran valores, comportamientos, formas de comunicarse y por sobre todo una memoria colectiva.

Todo gestor cultural debe contribuir al desarrollo de las potencialidades de las comunidades y llevar a la práctica los anhelos de estas comunidades. Si bien debe preservar las tradiciones, también debe aventurarse a ir más allá, en búsqueda de nuevas formas de expresiones culturales que impulsen y garanticen el desarrollo social. Debe accionar en todos los campos, y buscar generar en ellos procesos de participación e inclusión social (Zapata & Alberto, 2011).

El gestor cultural es un agente de cambio social. Se involucra. Es un mediador que se forma con fundamentos, instrumentos y destrezas. Asume, difunde y aplica juicios de valor y acciones con el propósito de contribuir a desatar procesos de sinergias y transformaciones con y en los grupos sociales tras una mejor calidad de vida. Para eso adquiere una visión panorámica, es decir económica, política y social de lo que acontece por fuera y por dentro del sector cultural. Siendo su Gestión un ejercicio político, académico y de creatividad, o sea: un proyecto de vida. Y lo más importante: es un atrevimiento consciente de experimentar en escenarios de incertidumbre, turbulencia y complejidad (Licon Calpe, 2001).

Este ejercicio investigativo pretende generar conocimiento acerca de las acciones que llevan a cabo algunas organizaciones barriales en los procesos de vida de sus comunidades y su relación con los gobiernos locales.

Aporta también datos e información que buscan fortalecer la formación del Gestor Cultural e invita a pensarlo como movilizador de procesos sociales y generador de acciones con impactos significativos en un contexto donde cada vez hay más espacios vulnerados por la globalización.

Una globalización que nos pone a pensar en una gestión cultural en constante tensión entre los saberes para la satisfacción de un mercado y los saberes para la construcción de lo comunitario.

Una globalización que nos lleva a pensar a las organizaciones comunitarias como un instrumento de poder y a lo colectivo como una herramienta para hacer frente al poder

político, capaz de llevar a una comunidad a jugar un rol importante en el diseño de las políticas públicas.

Ander Egg (1992) en su libro *Políticas Culturales a Nivel Municipal* nos dice que “el Municipio como célula básica de la democracia institucional y la acción cultural como pedagogía política confluyen en la tarea de: conformar el tejido social, dinamizar el desarrollo local, consolidar la democracia y fortalecer el municipio” (Pág.24).

La elaboración y participación en proyectos culturales y organización de eventos artísticos, constituyen solo una parte de la formación del Gestor Cultural. Existen otros rasgos y lineamientos dentro de la formación que podríamos considerar como más trascendentes, como ser: la recuperación de la identidad y la memoria de una comunidad como herramientas de poder, su conservación y proyección en el tiempo, como un legado para las generaciones futuras.

Entonces, si tomamos la cultura como construcción de futuro y la expresión de Ander Egg, vemos la necesidad de valorar lo local y lo regional como espacios de concertación y manifestación de las expresiones culturales.

Es aquí donde entran a jugar un papel importante los espacios académicos como formadores de profesionales que deben desempeñarse tanto a nivel local como regional y global.

Es importante también hacer hincapié en el concepto de desarrollo. Todas las definiciones coinciden en que se trata de un proceso que busca el bienestar integral de las personas y sus sociedades, respetando las culturas de cada una de ellas. A pesar de que hoy existe un aparente consenso sobre su significado y sus implicaciones, esto no ha sido así siempre.

Amartya Sen (2000) ha sido uno de los autores más importantes en la refundación del concepto de desarrollo a partir de la idea del desarrollo humano. Propone un concepto de desarrollo que no pone el énfasis en el nivel de renta o del consumo, sino en la capacidad de las personas y su libertad de disfrutar una vida plena y creativa.

Entonces, “(...) si pensamos a la cultura y el desarrollo como una pareja indisoluble, podríamos abrir esquemas mentales que nos permitan vivenciar la cultura desde adentro y orientarla hacia el desarrollo, el crecimiento, la sustentabilidad, el empleo, el intercambio, la positividad y la proyección identitaria de individuos, comunidades, ciudades y regiones” (Aballay, 2008. Pág. 52).

La gestión cultural debe trabajar en ese sentido y ayudar a preparar a las personas para ser capaces de crear y abrir espacios donde se democratice el saber y los conocimientos. Espacios que inviten al encuentro con el otro desde la diferencia, que permitan construir adscripciones

identitarias. Debe trabajar en pro de la integración social, en la democratización del acceso a los bienes culturales, en concientizar a los sujetos que forman parte de una sociedad y que por lo tanto tienen responsabilidades para con ella. Debe trabajar en la construcción de los territorios pues es ahí donde se dan cita los procesos culturales.

Una publicación realizada por el Banco Mundial (BM) informa sobre investigaciones que demuestran que existen evidencias crecientes que la cohesión social es fundamental para que las sociedades prosperen económicamente y alcancen un desarrollo sostenible. Y que el capital social no es sólo la suma de instituciones que sostiene una sociedad, sino el mecanismo que las mantiene unidas (Rodríguez, 2013).

Conocer el contexto histórico en el que surgieron las organizaciones sociales es importante para entender las dinámicas que generaron y las estrategias culturales que desarrollaron. Y conocer en profundidad el territorio a intervenir (con toda la carga negativa que tiene esta palabra), su entorno, los escenarios y los actores en ese territorio son acciones necesarias e imprescindibles para gestionar la cultura en ámbitos comunitarios.

Cuando hablamos de organizaciones o comunidades de base estamos refiriéndonos a un término que se aplica cuando la organización se gesta dentro de la comunidad y es controlada por ésta.¹

Y cuando nos referimos a comunidad tomamos la definición de Maritza Montero (2004) que dice:

(...) una comunidad es un conjunto de personas en constante transformación y desarrollo, con una relación de pertenencia entre sí, con una identidad social y una consciencia de comunidad que lo llevan a preocuparse por todos los que forman parte de aquel grupo. Estas relaciones fortalecen la unidad y la interacción social. Dentro del grupo los problemas y los intereses se comparten y el espíritu de cohesión y solidaridad es el que permitirá afrontarlos y mejorar como grupo. (Pág.95)

La idea de que las organizaciones de la sociedad civil tienen un impulso democratizador proviene de Tocqueville. El comparte con los pensadores anglosajones de la época la idea de que las instituciones democráticas son un freno contra de los poderes autoritarios del estado. También sostiene que el diseño constitucional democrático es insuficiente y que se necesita de un ente mediador y ese ente mediador entre los individuos y los poderes del estado son las organizaciones de la comunidad (O'Donnell, 2010).

¹ En Organización de las Naciones Unidas (2006). *Guía rápida para misiones. Módulo 6: Entender Las Instituciones De La Comunidad*. Recuperado en: <http://www.fao.org/docrep/009/a0273s/a0273s09.htm>

O'Donnell también nos dice que fue en los años '90 cuando las estas organizaciones adquirieron protagonismo en el país. En esta época se da su extraordinaria proliferación, fomentadas principalmente por el modelo económico neoliberal, y apoyadas financieramente por el BID y el BM.

En esa década, se instrumentaron políticas sociales focalizadas hacia sectores de extrema pobreza, especialmente en aquellos grupos que pudieran afectar la estabilidad de la política neoliberal.

Al producirse la retirada de la cooperación internacional las organizaciones entraron en crisis económica, y quedaron altamente vulnerables del Estado. Hirschman (2007) nos dice, al respecto, que las organizaciones no tenían ningún tipo de salida alternativa, no tenían recursos para implementar una agenda autónoma y terminaron siendo leales a los gobiernos que pudieran ofrecerles algún tipo de recurso.

Fueron numerosas las organizaciones que acudieron a la arena política partidaria, realizaron alianzas y comenzaron a participar en las campañas electorales en distintas localidades para fortalecerse y poder continuar con sus dinámicas.

El protagonismo que llegaron a alcanzar estas organizaciones quedó registrado en la historia social, económica y política de nuestro país y le costó a estas organizaciones la muerte, desaparición y cárcel de muchos de sus actores. Numerosos cooperativistas, sindicalistas, sacerdotes y adolescentes desaparecieron o están muertos por colaborar en las villas por una educación y salud inclusiva y por promover la participación popular (Camisassa, 2005).

Según O'Donnell (2010) Argentina es un país que carece de estadísticas oficiales, estamos en una especie de default informacional, afirma, y no se debe solamente a la intervención del instituto nacional de estadísticas y censos sino que también en el ámbito de todo lo que sea recopilación de datos sobre las organizaciones de la sociedad civil también hay una carencia muy grande. Solamente hay un centro de organización que es el Centro de Organización de la Comunidad (CENOC) que es un organismo donde uno puede registrar una organización, es totalmente voluntario. Lamentablemente si uno va a la página web de la organización no consigue casi ningún dato. Las búsquedas no arrojan ningún dato. Además esta base de datos solo cuenta con 10.000 organizaciones de la sociedad civil.

Han habido también esfuerzos entre académicos locales y ONGs internacionales como por ejemplo CIVICUS² que han generado una base de datos importante que muestra que en el período que va entre el año 1995 y 2005 las organizaciones de la sociedad civil en la Argentina han crecido exponencialmente, de 50.000 a 100.000 aproximadamente y están concentrada en las zonas de Capital Federal, Provincia de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Podemos decir, afirma O'Donnell, que en Argentina existen 2,9 organizaciones de la sociedad civil cada 1.000 habitantes. Y de acuerdo a los datos de Roitter³, uno de los pocos economistas que se dedican al análisis del peso económico de este sector, se calcula que en término de contratos, mano de obra y ocupación las organizaciones de la sociedad civil tienen alrededor de un 5% del PBI de participación.

Del total de las asociaciones solo un 5% tiene un presupuesto de más de 200.000 dólares. Mientras que el 50% tiene presupuestos inferior a los 5000 dólares. Esto realmente refleja que al interior del mundo de las organizaciones de la sociedad civil existe una tremenda desigualdad. Una desigualdad que reproduce la desigualdad social que existe en Argentina (O'Donnell, 2010).

Hoy día vemos en nuestras comunidades como se organizan rápidamente grupos y estructuras, efímeras e inconstantes, relacionadas solo mediante la existencia de un conflicto o un problema concreto, y que se diluyen una vez resuelto.

Son grupos que no quieren identificarse con ninguna de las formas tradicionales, ni político partidistas pero con alto acompañamiento barrial/comunitario.

O'Donnell (2010) echa un poco de luz al respecto indicándonos, siempre desde su perspectiva, que hay que tener en cuenta que las organizaciones funcionan en un contexto político y social que está plagado de clientelismo, de corrupción y no van a ser totalmente ajenas a ese tipo de influencia.

Además, nos revela que en el 2005 la AFIP implementó un re empadronamiento de las OSC para determinar cuáles podrían avenirse a recibir subsidios y excepciones impositivas. Como una forma de transparentar el ámbito de la OSC y favorecer a aquellas que no tiene recursos disponibles. Sin embargo, la política tuvo como consecuencia la pérdida, según estadísticas del sector, de 20.000 asociaciones que han quedado al margen de la ley o que no tienen la capacidad de llevar adelante el papeleo que implica la operatoria frente a la AFIP.

² organización internacional sin fines de lucro, que se describe a sí misma como "una alianza global dedicada a fortalecer la acción ciudadana y la sociedad civil en todo el mundo. Fundada en 1993, la organización cuenta hoy con miembros en más de 145 países, con sede en Johannesburgo y oficinas en Londres, Ginebra y Nueva York.

³ Investigador titular del Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). Desarrolla actividades de investigación, capacitación, evaluación y consultoría sobre Instituciones y Organizaciones de la Sociedad Civil y de la Economía Social, así como sobre los vínculos entre economía, cultura y desarrollo local, y sobre las relaciones entre empresas, OSC y gobiernos.

Ahí la gestión cultural debe realizar su aporte diseñando estrategias para poder acompañar a las organizaciones comunitarias, mediar entre ellas y el estado, asesorándolas, con el objetivo de que alcancen autonomía y sustentabilidad.

Como gestores culturales debemos estudiar y analizar las manifestaciones y relaciones que se generan en las distintas comunidades, entre sus instituciones y sus organizaciones, para poder comprender en alguna medida los cambios y las transformaciones sociales que experimenta la sociedad actual.

Si no lo hacemos estaremos un poco más lejos de poder establecer cuáles serían las condiciones sociales que posibiliten la apropiación y solidaridad barrial, las que generan los cambios, las luchas, las tensiones y nos expliquen las relaciones entre las personas y sus entornos.

Debemos promover un debate que profundice en el rol de la universidad en la sociedad. Una universidad que no solo debe investigar y enseñar, sino también debe incorporar conocimientos para aplicarlos y realizar aportes a la comunidad.

Estamos en contextos temporales donde la posibilidad de ruptura con lo obvio, lo permanente y lo cotidiano se nos presenta constantemente, debemos negociar los significados y trabajar no desde la continuidad sino desde el conflicto.

2. MARCO CONCEPTUAL

(...) La cultura es un modo de organizar el movimiento constante de la vida concreta, mundana y cotidianamente. La cultura es el principio organizador de la experiencia; mediante ella ordenamos y “estructuramos” nuestro presente a partir del sitio que ocupamos en las redes de las relaciones sociales. Es, en rigor, nuestro sentido práctico de la vida. (González, 1994, pág. 57)

Nos interesa pensar al barrio no sólo como espacio físico y social sino también como espacio cultural. Como el ámbito donde el hombre ejerce su función de habitar. El espacio cultural implica una original manera de ocupar, sentir, percibir, valorar, concebir y organizar el territorio (Ameigeiras y Cabello, 2007).

No hay una definición exacta de la palabra Cultura. Para evitar la complejidad del término, varios autores han puesto cota a su significado, ocupándose solo de las características que querían sobresaltar. Así han llegado a establecerle dimensiones (cognitiva, colectiva, social y específica o descriptiva), usos (antropológica, sociológica, clásica y humanística) y hasta niveles políticos (estatal, comunitario, etc.).

Se puede pensar que debido a todo ello tampoco hay precisión en el concepto de Gestión Cultural.

Quizás es esta falta de precisión la que nos permite poder expresarnos desde diferentes miradas y desde diferentes lugares. Uno de esos lugares es el barrio.

El barrio, como territorio único, donde la cotidianeidad y las relaciones entre sus vecinos crean en una riqueza singular, donde las diferencias y “el otro” están más cerca.

La Gestión Cultural nos ayuda a pensar al barrio, a analizarlo y reflexionar en él. Nos permite entender los procesos culturales que lo atraviesan, como impactan en su desarrollo e integración con la ciudad.

La Gestión Cultural nos permite acercar situaciones, intervenir en ellas, observarlas críticamente, analizarlas y estudiarlas. También a través de ella podemos dinamizar procesos que requieren ser visibilizados, recuperar tradiciones y saberes ancestrales.

Podemos asociar a la Gestión Cultural con todo proyecto de mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad o comunidad, con el desarrollo local, con la democracia participativa, con la visibilización de grupos marginados, con la recuperación de tradiciones y saberes ancestrales, con la dinamización de procesos, con el fortalecimiento de tejido social, con la transformación del entramado social, con el intercambio y circulación de los bienes y

servicios culturales, con construcciones simbólicas, con la participación de las organizaciones de la sociedad civil, con las mediaciones entre el pueblo y el gobierno, etc. Todo ello, y mucho más, siendo imposible poder arribar a una única definición.

El Manual Atalaya⁴ es una importante herramienta en apoyo a la Gestión Cultural. Su confección llevó diez años. Su proyecto creativo fue impulsado por el Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya y financiado por la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía. En él, Cultura y Gestión Cultural son definidas por Pedro A. Vives Azancot (2014) así:

La cultura, como bien común puesto a disposición de la ciudadanía, es un resultado del estado de bienestar. Su gestión se ha hecho necesaria, pero se incorporó con retraso a las políticas públicas y a las estrategias privadas, por lo que su normalización no ha sido completa. Ante los retos de la mundialización y el neoliberalismo la gestión cultural es un campo profesional abierto a reflexión sobre su praxis y sus objetivos. (Cap. 1.3)

Para Grimson (2008) el primer concepto de cultura surgió para oponerse a la idea de que hay gente con “cultura” e “incultos”.

En el 1er Seminario de Formación de Formadores en Gestión Cultural, en el marco del Programa Iberformat en la ciudad de México, en 2003, arribaron a la siguiente conceptualización de Gestión Cultural:

La gestión cultural trata de establecer una comunicación productiva entre los discursos sociológicos, económicos y antropológicos, y las instancias sociopolíticas, con miras a lograr un mutuo enriquecimiento entre niveles teóricos, socioculturales y técnico administrativos. Es por lo tanto un campo de acción práctica con debates teóricos y controversias ideológicas en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad y postmodernidad, lo privado y lo público, diversidad y cultura, y un quehacer que recoge todos los conflictos de los contextos donde interactúa. Pero más allá de los debates teóricos, la finalidad de la gestión cultural está centrada en promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que lleven a la concertación, al reconocimiento de la

⁴ AA.VV. *Manual Atalaya. Apoyo a la gestión cultural*, Universidad de Cádiz. Recuperado en <http://atalayagestioncultural.es>

diferencia, a la invención y recreación permanente de las identidades y al descubrimiento de razones para la convivencia social. Gana terreno la acción cultural de los gestores por cuanto, es un factor contributivo al mejoramiento económico y desarrollo social, en tanto promueve prácticas que le otorgan horizonte y sentido a los fines de un desarrollo integral.

Para Olmos (2007) el término gestionar esta siempre ligado a acción y la gestión cultural es uno de los pilares del desarrollo social.

Entonces, si cuando hablamos de gestión nos referimos al hacer, Gestión Cultural sería el hacer de la cultura?

Lo cierto es que en esta globalización se están dando algunas transformaciones sociales que nos llevan a replantearnos conceptos como el de cultura y gestión cultural, entre otros.

Villoro (2008) declara:

Una cultura tendrá la posibilidad de cumplir las funciones de expresar a una comunidad cultural, de otorgar sentido a su vida y de asegurar el éxito de sus acciones si tiene autonomía, con tal de tomar ese término en su sentido más amplio, como capacidad de autodeterminación sin coacción o violencia ajenas. Para que una cultura se realice cabalmente es menester que la comunidad que la sustente tenga la capacidad de decidir sobre los fines y valores preferibles, los medios más valiosos para realizarlos y sobre la justificación de sus creencias y sus formas de expresión. La cultura de un pueblo puede considerarse autónoma en la medida en que esté libre de ejercerse sin sujeciones ajenas. (pp. 144-145)

Podríamos decir que cultura es todo aquello inherente al hombre, que interviene en su vida e influye indiscutiblemente en su formación. Considerando al hombre como un individuo que se va construyendo dentro de una sociedad, en un espacio y tiempo determinado. También podemos inferir que la gestión cultural depende en buena medida de lo que uno interprete por cultura y de lo que pretenda hacer con ella.

Entonces, se nos hace sencillo entender y comprender el porqué de la necesidad del Estado en intervenir en lo cultural a través de las denominadas políticas culturales.

Con todo este marco de trasfondo, el electo intendente por la ciudad de Resistencia, capital de la Provincia del Chaco, J. M. Capitanich, para el período 2015-2019, adhirió en su plataforma a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por las NU como parte de una nueva agenda de desarrollo.⁵

Para la implementación de los ODS el intendente debió orientar todas las políticas públicas, las que se estaban realizando y las que se realizarían, a la consecución de los ODS. Pero esta implementación no debía estar solo en manos del sector público, sino también de la sociedad civil. Por eso los municipios, debido a su proximidad con la ciudadanía, tenían un rol importante. ¿Pero se incorporó a todos en el proceso?

La descentralización, tanto política como administrativa, fue una de las acciones centrales que realizó el Municipio en este proceso de adecuación y ubicación de las metas locales a los ODS.

Acompaña también esta descentralización la falta de presupuesto que alega el ejecutivo municipal.⁶

García Canclini (1987) define a las políticas culturales como las diferentes formas de injerencia del Estado, instituciones civiles y grupos comunitarios en materia cultural con el objeto de intervenir en la producción simbólica de la sociedad. Dichas políticas contribuyen a consensuar un tipo de orden establecido o una transformación del mismo.

Señala también que en los '80 el concepto de cultura se redefine, dejando de estar asociado solo a las bellas artes, comenzando a tener una visión más antropológica, involucrando estructuras sociales, socialización de clases, concepciones políticas y diferentes líneas de desarrollo, siendo desde ese entonces que la relación entre cultura y las políticas públicas comenzó a ser conflictiva.

La noción de políticas públicas alude a la idea del Estado en acción (o inacción) (Jobert, 1994).

Las políticas públicas son un marco de referencia que determina una regulación colectiva para un sector que el Estado considera importante. Por lo tanto, son cruciales, ya que constituyen un marco de referencia común para que un sector determinado, como la cultura, por ejemplo, sea posible y tenga incidencia en la sociedad. Si bien las políticas públicas no

⁵ Unidad de Seguimiento de Metas, Evaluación y Resultados – Jorge M. Capitanich (2016) *Objetivos del desarrollo Sostenible*. Municipalidad de Resistencia. Chaco. Recuperado: <http://resistencia.gob.ar/wp-content/uploads/objetivos-de-desarrollo-sostenible-municipio-de-resistencia.pdf>

⁶ Recuperado en <http://www.diariochaco.com/noticia/capitanich-anuncio-suba-del-44-de-la-recaudacion-municipal-y-alerto-caida-de-ingresos-de>

resuelven los problemas, por lo menos crean el marco dentro del cual se hace posible la actuación (Montilla Vargas, 2010).

Las políticas públicas son fundamentales para lo cultural porque a través de ellas se diseña una regulación colectiva que aspira a fortalecer la participación, la democracia, la creatividad, la ciudadanía, las identidades y la equidad en la distribución de recursos.

Yves Meny & Jean-Claude Thoenig (1992) señala que una política se presenta bajo la forma de un conjunto de prácticas y de normas que emanan de uno o de varios actores públicos en un momento dado, en un contexto dado. Estas prácticas pueden llegar a ser: formas de intervención, reglamentación, provisión de prestaciones, represión, etc. También pueden ser más inmateriales y a veces simbólicas, como un discurso o una campaña de comunicación.

En el pasado las políticas fueron centralizadas. Pero hoy existen estímulos para descentralizarlas y adecuarlas a las condiciones de cada territorio.

Pero, ¿Por qué se pone tanto énfasis en el barrio?

Kearns y Parkinson (2001) nos dice que en el actual contexto los gobiernos y los diseñadores de políticas públicas no son capaces de controlar los efectos del capitalismo global, por lo cual el barrio se transforma en la escala más accesible y posible de intervenir.

Los escritos de Forrest (2008) nos sugieren que el barrio ha sido considerado como el bloque básico a partir del cual se puede mantener la cohesión social, que hoy muchos consideran que está en crisis.

Otros como Megan y Mitchell (2001) sostienen que el enfoque del barrio ofrece una alternativa barata ante la exclusión social y la regeneración urbana para los gobiernos locales.

La preponderancia del barrio para las políticas urbanas surgió en la última década. Son políticas mayormente diseñadas con el fin de enfrentar la pobreza y desigualdad de las ciudades, y que tienen como foco principal la escala barrial, especialmente los barrios identificados como pobres o vulnerables (Tapia, 2013).

Lo cierto es que las políticas públicas juegan un papel fundamental en la construcción de la realidad social que nos rodea. A través de ellas se expresa el conflicto y la negociación sobre la realidad y su transformación (Aguilar, 2003).

La globalización pone cada vez más en primera línea la importancia de las ciudades y de los territorios en la construcción de un mundo menos desigual, con menos riesgos y menos desequilibrios.

Por otro lado, el concepto de desarrollo ha cambiado. En un principio era considerado como sinónimo del crecimiento. Actualmente es considerado como un proceso y un estado

intangibles, subjetivos, constructivistas, vinculados a la posibilidad de crear en cada lugar y momento un clima, un contexto, una situación o como se quiera llamar, capaz de potenciar la transformación del ser humano en persona humana, en su individualidad y sociabilidad y en su capacidad permanente de conocer, saber y amar (Boisier, 2004).

Boisier también señala que desatar un proceso de verdadero desarrollo presupone una actitud mental colectiva positiva, lo que Hirschman llamó decenios atrás "las ganas de desarrollarse", como dicen los publicistas, "pensar positivo" es parte de la fórmula del éxito.

El municipio constituye "la cara más inmediata de un Estado en retirada" y en objeto de demandas que muchas veces no se corresponden con las competencias que se le asignan formalmente, ni con los recursos con los que realmente cuenta (Delgado, 1997).

En los últimos años, se observa la aparición de una nueva escena local. Una articulación novedosa público-privado, una mayor asociatividad horizontal de los municipios entre sí y la incorporación de nuevos roles económicos y sociales. De hecho, la nueva Constitución de 1994 avanza en el reconocimiento de la autonomía de los municipios, delegando en las Constituciones provinciales la determinación de su alcance y contenido (García Delgado, 1994).

Los elementos clave en las reformas de política social de las últimas décadas son: la desestatización, la descentralización y la focalización. La desestatización implicó la transferencia parcial o total de responsabilidades del Estado a actores privados (empresas y organizaciones no gubernamentales y comunitarias); la descentralización produjo una reorganización de los servicios públicos y sociales favoreciendo el crecimiento del Estado; y la focalización, por último, implicó un cambio de objetivo de la política social, del ciudadano al grupo o zona de riesgo (Andrenacci & Repetto, 2006).

En la Constitución del '94, ya se hace expresa mención a la autonomía municipal, y la misma se incorpora en numerosas constituciones provinciales de los '80 y '90.

Sin embargo, los distintos formatos que adquieren las organizaciones barriales o comunitarias no son considerados, ni contemplados, en el diseño de las políticas locales que exigen que las intermediaciones entre el Estado y las demandas de una comunidad se hagan a través de estructuras organizativas formales de formatos preestablecidos (ONGs, Fundación, Comisión Vecinal, Asociación Civil, etc.).

Hirschman (2007) nos dice que las articulaciones que se puedan activar con el Estado o cualquier otro organismo son gestionadas y muy valoradas, aunque muchas veces obligan a confrontar posiciones.

Boaventura De Souza Santos (2006), también llamado el sociólogo de la antiglobalización y el pensador estrella de los movimientos sociales, nos ayuda a comprender mejor nuestra realidad actual cuando afirma que “tenemos problemas modernos para los cuales no tenemos soluciones modernas”.

Nos estimula con la idea de que “(...) no hay conocimiento en general; tampoco hay ignorancia en general”, invitándonos a pensarnos desde otro tipo de racionalidad, una más amplia, que nos permita reinventar la teoría crítica de acuerdo a las necesidades de hoy.

Y nos mueve a reflexionar cuando afirmar que:

Estamos en un contexto donde es necesario intentar otros aprendizajes de utopía crítica. Sobre todo porque la hegemonía cambió. Hasta ahora se basaba en la idea del consenso, de que algo es bueno para todos y no solamente para los que directamente se benefician de ello; es bueno incluso para los que de hecho van a sufrir con eso. La hegemonía es un intento de crear consenso basado en la idea de que lo que produce es bueno para todos. Pero hubo un cambio en esta hegemonía, y hoy lo que existe se debe aceptar no porque sea bueno, sino porque es inevitable. Y por eso ya no es necesario el consenso. Lo importante es la resignación, aceptar lo que es inevitable, que no hay ninguna alternativa. Esto, a mi juicio, torna aún más importante la necesidad de una utopía crítica (...). (Souza Santos, 2006, Pág. 46)

Hoy día, el Estado también direcciona sus acciones hacia la búsqueda de políticas viables y sostenibles que le garanticen presencia institucional efectiva donde cada práctica o acción posee una dimensión política. Es decir que las prácticas están atravesadas por distintas dimensiones del poder (Ander Egg, 1992).

Fortalecer la descentralización, el liderazgo municipal, la cohesión social, el desarrollo de los territorios y la calidad de la democracia local, son objetivos que deben formar parte de las estrategias de todos los municipios del mundo.

Hoy los municipios son el nivel más pobre del aparato estatal (García Delgado 1997). Y son responsables de una multitud de servicios y políticas públicas que inciden en el desarrollo local y en la cohesión social de sus territorios (Vargas Hernández, 2011).

Entonces, hoy el gobernar dejó de ser asunto que compete exclusivamente a las autoridades públicas, siendo necesario construir relaciones que vinculen a los actores públicos, los privados y a las organizaciones de la sociedad civil.

En gran parte del debate cotidiano la descentralización es entendida fundamentalmente como una reforma de la administración pública, incluso territorial, del aparato tecnoburocrático de gobierno (Boisier, 2003).

La descentralización suele chocar con la falta de recursos para llevarla a cabo, más allá de su enunciación política.

Llevar adelante una política de descentralización sin asegurar los ingresos de los municipios y sin una compensación financiera entre las regiones ricas y las pobres - dice al respecto Stahl Karin (1994) - puede agravar por añadidura las desigualdades regionales y con ello también las desigualdades sociales, y fomentar así un mayor deterioro del sistema estatal de servicios sociales, sobre todo en los municipios más pobres. (Pág.48)

La descentralización bien entendida es incompatible con regímenes autoritarios, sean de izquierda o de derecha. Porque descentralización significa competir por espacios políticos, con la posibilidad que la competencia sea ganada por sectores opositores al gobierno, produciéndose una incoherencia lógica inadmisibles *a priori* y *a posteriori* (Brewer-Carías, 1998).

Necesitamos construir la emancipación a partir de una nueva relación entre el respeto de la igualdad y el principio del reconocimiento de la diferencia. En la modernidad occidental, ya sea en las teorías funcionalistas conservadoras o en las teorías críticas, no hemos tratado esto de una manera adecuada hasta ahora, porque –sobre todo en la teoría crítica– toda la energía emancipatoria teórica fue orientada por el principio de la igualdad, no por el principio del reconocimiento de las diferencias (Souza Santos, 2006, Pág. 53).

2.1. Antecedentes

Se presenta a continuación algunas experiencias de gestión cultural comunitaria que resignifican al ciudadano y ayudan a moldear este trabajo investigativo.

Benito K. (2017), en un artículo publicado en una revista interdisciplinaria, nos relata que en Argentina, el Parque Avellaneda, creado en 1914, es el segundo parque de la ciudad de Buenos Aires. Ubicado entre Avenida Directorio, Avenida Olivera, Lacarra y la autopista 25 de Mayo posee una extensión de casi 40 hectáreas de terreno y edificaciones históricas. Luego del último gobierno de facto solo se podía disfrutar de un 25% del total de su superficie. Sus edificios se estaban destruyendo, las áreas no tenían césped y ni siquiera existían caminos marcados. Según el relato de los vecinos; la construcción de la autopista, durante el último gobierno de facto, partió en dos a la comunidad. Llevando a la zona hacia una etapa de deterioro y abandono.

En 1989 un grupo de vecinos fundan el Centro de Estudios Sociales y Actividades Vecinales (CESAV) Parque Avellaneda iniciando así su recuperación. Convocaron a cuidar el Parque público y se pusieron como objetivo comenzar a revalorizar la identidad local.

La recuperación fue posible porque se convocó la participación del *vecino*, palabra que encierra una identificación y lleva implícita la idea de cohesión. Esta identificación facilitó la recuperación del parque, darle impulso y construir además fuertes lazos entre los habitantes de la comunidad.

Este esfuerzo comunitario adquirió visibilidad ante las políticas públicas. Entonces, desde 1994 el CESAV Parque Avellaneda participa en la elaboración del Plan de Manejo de Parque Avellaneda que guió todo el proceso de recuperación y desarrollo del Parque.

Siguiendo con la lógica local, otro caso argentino es el del movimiento Asambleario de Gualeguaychú. Elena Kaavadas (2015), en una publicación periodística, nos relata que este movimiento se originó como reacción a la construcción de dos plantas de producción de celulosa para la fabricación de papel en la localidad de Fray Bentos, ubicada en la República Oriental del Uruguay y puso en el centro del debate la relación entre el desarrollo comunitario y la cuestión ambiental. Las acciones llevadas a cabo por el movimiento lograron que las cuestiones ambientalistas pasaran a formar parte de la agenda nacional e internacional debido a las estrategias utilizadas por el grupo para aumentar la visibilidad del colectivo, lo que les permitió posicionarse en un lugar desde el cual pudieran dialogar con el poder político e interpelar a la sociedad en su conjunto. El surgimiento y la conformación de este movimiento social se dio en un contexto político y social favorable, que permitió el uso de estrategias de

movilización eficaces logrando cohesionar a los participantes alrededor de una situación percibida como agravante, instalando la idea de solución a través de la acción colectiva.

En otro trabajo, compilado en el 2014 por Baeza, Crespo & Carrizo, con la colaboración de la Secretaría de Ciencia y Deportes Municipal, tenemos el caso del Barrio General Mosconi, de Comodoro Rivadavia, donde las acciones de vecinos se encaminaron para mantener activa su pertenencia a un barrio petrolero diseñado y mantenido como tal. El barrio testimonia un modo de ocupación territorial con un valioso patrimonio industrial. La comunidad logró su objetivo al obtener la Declaratoria formal del Barrio como Patrimonio Histórico y Cultural, el día 22 de mayo de 2014.

El Plan Estratégico para Rafaela (Argentina) permitió abrir en 1996 un espacio de discusión a toda la sociedad local, y definir de manera concertada y participativa la planificación del crecimiento de la ciudad y la visión de la misma. Uno de los proyectos de este Plan Estratégico es el Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local, creado en 1997, una entidad que tiene por objetivo acompañar los cambios y la transformación de la comunidad local, trabajando en la formación de recursos humanos y en el conjunto de condiciones culturales y socioeconómicas favorables al desarrollo de la ciudad y su región, para fortalecer la interacción entre el Estado y la sociedad local, y colaborar en el proceso de transformación de la nueva gestión municipal (Ascuá, Costamagna & Gariboldi, 1996).

Entre las experiencias de gestión comunitaria, a nivel Latinoamericano, es bueno citar la que se dio en Villa El Salvador (Perú). La misma consistió en planes diseñados por el gobierno central para promover actividades autogestionarias en la construcción de vivienda e infraestructura urbana, en reemplazo de los programas tradicionales de vivienda subsidiados por el Estado. Se sacan los fondos del presupuesto municipal, mitad de recursos propios, mitad del fondo nacional para los municipios. El presupuesto como la Villa ha crecido y la experiencia se replicó en otras partes. Cualquier pequeña casita que se hace en la Villa se le da mucha publicidad. Una de las cosas de cómo entendieron la autogestión es la información. Lo destacable es que en la Villa, históricamente, es donde menos ONGs han trabajado.⁷

Uno de los casos más representativo de procesos de descentralización es el estado de Jalisco (México). Aquí el traspaso de recursos y competencias para la mejora de la gestión municipal no se detuvo ahí, sino que incorporó una dimensión productiva, al tratar de fortalecer las ciudades y atender al fomento de las industrias tradicionales y las pyme locales.

⁷ El ejemplo de Villa El Salvador: Conquistar el derecho a la vivienda - Entrevista publicada en el Boletín Informativo Monográfico sobre Ciudades de Ingeniería sin Fronteras, n. 6, invierno 1996. Recuperado: <http://habitat.aq.upm.es/boletin/n4/aauri.html>

De este modo, no se trata únicamente de un proceso de descentralización, sino de una forma de reorganizar el estado a través del fortalecimiento de sus diferentes niveles de gobierno y la construcción de espacios de diálogo, participación y concertación de los diferentes actores locales (Ruiz Durán, 2000).

Cito también el Pacto de Cooperación del estado de Ceará (Brasil). Inicialmente fue un foro de discusión entre los empresarios y el gobierno estatal para tratar las cuestiones más relevantes de la sociedad local, acabó ampliándose a los restantes sectores de la sociedad civil, conformando una red de personas, movimientos y organizaciones interesadas en el desarrollo local (Do Amaral Filho, 2000).

Existen también una serie de experiencias realizadas en el Aconcagua, relacionadas con el rescate del patrimonio local y de la memoria. En estas experiencias se da una particular alianza entre artistas y comunidades y se valorizan eventos históricos que siguen vivos en las localidades donde se originaron (Jorge Razeto, 2004).

Hay que insistir en que la identidad regional, así como el capital social, no deben ser entendidos como activos preexistentes en un territorio, del resultado de una conjugación de factores geográficos o históricos anteriores, sino como un activo intangible que es posible construir localmente mediante la generación de espacios de concertación y confianza entre actores para enfrentar los retos comunes (Albuquerque, 2007).

La participación de los diferentes actores sociales en la discusión de los problemas locales colabora a este proceso de construcción de identidad territorial y a la construcción social del territorio.

Una de las mayores consecuencias de la globalización es la nueva concepción de ciudad como protagonista de la escena mundial (Marx, 2006).

En todo el mundo las ciudades van definiendo nuevas políticas y parecen mejor capacitadas para ofrecer plataformas para la concepción y puesta en marcha de proyectos de tipo cooperativo (abiertas, flexibles y participativas) que el viejo Estado-nación (Zapata, 2007).

En esta perspectiva se observa la paulatina incorporación de un nuevo paradigma de política social focalizado que apunta a desplazar el anterior vinculado a políticas universales y derechos sociales vinculados al trabajo y a promover la organización de los sectores populares y a fortalecer las organizaciones de la sociedad civil en su capacidad de elaborar proyectos sociales, de evaluarlos e implementarlos. Se trata de una incipiente forma de coordinación política que ya no es de carácter estatal, o de mercado sino en base a coordinación en redes (Lechner, 1997).

En síntesis, descentralización y globalización están generando, en los gobiernos locales, nuevos desafíos para encarar en lo político, económico y lo social, y están obligando a los municipios a efectuar un replanteo de su organización, misiones y funciones.

En este escenario, las disputas electorales y las diferencias partidarias no deberían interferir con las iniciativas de desarrollo económico local concertadas entre los diferentes actores sociales, y sin embargo lo hacen.

3. METODOLOGÍA

Régimen de investigación:

El trabajo tiene pertinencia institucional y está enmarcado en las líneas matrices de acción de la Facultad de Artes, Diseño y Ciencias de la Cultura, para dar cumplimiento a la instancia final en la formación universitaria de grado, para alcanzar el título de Licenciada en Gestión y Desarrollo Cultural según lo detallado en la Resolución N° 071/16 del Consejo Directivo pertinente.

Tipo de investigación:

El presente trabajo investigativo es un estudio de caso y persigue brindar información sobre la realidad social y comunitaria local, en el marco de las políticas públicas, en un período de tiempo. También pretende contribuir a ampliar, profundizar y enriquecer el caudal de conocimiento existente en este tema.

Se realizó en el barrio Los Cisnes, uno de los barrios que compone el ejido municipal de la ciudad de Resistencia, Provincia del Chaco, durante el período comprendido entre agosto 2016 a diciembre 2017. Se acompañó y registró, en distintos soportes, a través de diferentes métodos, el trabajo y la gestión de una organización de base hasta convertirse en una estructura formal para poder participar de las políticas públicas destinadas a su territorio.

Línea de investigación:

Es una investigación cualitativa con enfoque metodológico de orden descriptivo. La información que utiliza es cualitativa, descriptiva y no cuantificada.

Se parte de la realidad de una comunidad seleccionada y se reflexiona en el análisis de los factores internos y externos a dicha comunidad.

La investigación consiste en la descripción y análisis de la comunidad barrial ante las políticas públicas diseñadas para su territorio.

El método abordado aspira captar las motivaciones, intenciones y expectativas que los actores barriales otorgan a sus acciones sociales, a sus proyectos personales o colectivos y al entorno sociocultural que los rodea.

El trabajo de campo consistió fundamentalmente en el desplazamiento al sitio de estudio seleccionado, en el examen y en el registro de los datos obtenidos mediante la observación y participación en la vida social del lugar y en poder hacer un análisis de la realidad en función del conocimiento/experiencia que uno posee en investigación.

Buena parte de la metodología empleada para este trabajo surgió a medida que uno se fue involucrando con el contexto barrial. Un territorio al cual se entró y salió repetidas veces.

Lo significativo fue el hecho de *vagar por el territorio* a la *deriva atenta*, ubicarse geográficamente y re-calcular continuamente.

Se recurrió a un abordaje cualitativo, empleando técnicas y herramientas de acercamiento, registro, análisis y observación.

Se puso énfasis en los debates, charlas y diálogos con los actores.

Restrepo (2015), ayudó a definir las técnicas a adoptar en la investigación para el levantamiento de la información.

Se utilizaron también diario de campo, entrevistas y registros fotográficos con el fin de ampliar el estudio y documentar momentos que ilustren la experiencia vivida.

Los datos relevados no se basan en una sola observación, sino que se concurrió repetidas veces a un mismo escenario, entrevistando a otras personas para así poder realizar ponderaciones.

El trabajo investigativo se extendió durante 17 meses, entre los meses de agosto de 2016 hasta diciembre de 2017, en forma ininterrumpida, y se lo dividió en fases.

La *primera fase* se llamó “la deriva atenta”. Consistió fundamentalmente en recorrer atentamente el territorio. En la misma se identificaron y describieron los aspectos sobresalientes del contexto, aquellos en los que era necesario detenerse y profundizar. Se formularon los primeros interrogantes y líneas de trabajo.

La técnica utilizada en esta parte del trabajo investigativo fue la observación y cuadernos de campo.

En la *segunda fase*, que se denominó “primer acercamiento”, se realizó un análisis más profundo del territorio. Se realizó un relevamiento de las distintas organizaciones que se encontraban trabajando en él. Se recurrió a distintas fuentes bibliográficas e investigaciones anteriores que permitieron tener una idea más acertada y documentada acerca de la comunidad.

La técnica utilizada en este tramo del trabajo fue la observación, la entrevista y cuadernos de campo.

En la *tercera fase*, que se denominó “conociéndonos”, se buscó conocer la historia de la comunidad contada desde la mirada de los propios actores, identificando a cada uno de ellos.

En este tramo de la investigación se utilizó la línea de tiempo, observación participante, talleres, entrevistas guiadas, grabaciones y cuadernos de campo.

Y por último, en la *cuarta fase*, que se denominó “conclusiones” consistió en la sistematización y análisis de los datos.

La tarea consistió en examinar el conjunto de datos que se logró levantar en el terreno a través de los cuadernos de campo, entrevistas, grabaciones, fotografías.

Como fuente secundaria se contó con archivos históricos, trabajos anteriores en la zona, línea del tiempo, publicaciones periodísticas, registros de los talleres, etc.

En los datos recolectados se buscaron vínculos o conexiones entre ellos.

En el análisis de los datos se tuvo especial cuidado en tener presente que los datos recolectados estaban fuertemente vinculados al contexto barrial y asociados con una historia de vida en común.

4. RESULTADOS

El barrio y la percepción de sus habitantes

Comenzaremos describiendo el contexto que nos acompañó en la investigación.

Al barrio Los Cisnes lo conforman dos manzanas⁸. Es un barrio periférico y junto a otros 74 barrios integran el Circuito Electoral N°16 de la ciudad de Resistencia, capital de la Provincia del Chaco. Está limitado por las calles Juan Godoy, General Fotheringham, Hermanos Boronat y Fray Bertaca.

Antes que nada, recorrimos la zona para poder planificar cómo abordarla, mantuvimos conversaciones con varios vecinos, lo que nos permitió ir creando una cercanía, un diálogo previo, a las entrevistas que tendríamos que realizar y también poder ir contextualizando nuestro trabajo.

Nos subdividimos en grupos y también subdividimos la zona, en sectores.

De las entrevistas que realizamos fuimos rescatando nombres que estaban presentes en los vecinos y vecinas, que se repetían una y otra vez. Así fuimos dando con ciertos actores a los que la comunidad daba rol de líderes. En función de esos actores fuimos recortando la zona hasta Los Cisnes y barrios aledaños.

“(…) para empezar a hablar de la zona hay que hablar de “la Rural”. Ahí se concentraba todo, porque alrededor era todo monte. La escuela primaria funcionaba en los galpones de la Rural, había unas cañaditas y por ahí pasaba el Riacho Arazá que después se rellenó todo. Desde los galpones y los corrales hasta nuestro campito estaban todos los piquetes de la Rural. No me preguntes que pasó, porque no sé, si por el banco o por qué, y no me acuerdo las fechas, pero más o menos para el setenta y pico mi padrastró empezó a perder la tierra de a pedazos. Primero fue una lonja donde se hizo una escuela y la ampliación del barrio Provincias Unidas. Después otra lonja donde se hizo el barrio de los Policías, después otra en la zona de la Nueva Terminal con un barrio de viviendas y así de a poco se fue perdiendo los terrenos. En el ochenta y pico, no me acuerdo bien el año, se usurparon los terrenos del Santa Rita I y el Santa Rita II (…”. (EM1, 14 septiembre 2016).

⁸ La manzana mide 10.000 m² (100x100)

Pensar el territorio a partir de instituciones icónicas no constituye en este caso una visión reduccionista, sino más bien se nos da una pista de cómo se fue dando la relación ciudadana y la configuración de la cultura de la comunidad.

Cuando uno de los líderes comunitarios empezó a hablarnos del barrio, nos dijo: “(...) el barrio nos dicen que son apenas dos cuadras, pero sin embargo a toda la zona que va desde la calle Hernandarias hasta la Ruta la bautizamos con el nombre de Los Cisnes”. (EM10, 26 septiembre 2016).

Para las organizaciones no existe *el barrio* como un territorio de dimensiones definidas donde intervenir, solo existen las asimetrías sociales en las cuales pueden ver la acción y la inacción del Estado. Un Estado que tiene una forma particular de ejercer su poder.

Hay varias organizaciones y grupos “auto-organizados” de vecinos que fueron emergiendo espontáneamente en el barrio, entre ellos se conocen y aprendieron a convivir en la zona. Dentro del recorte realizado, pudimos reconocer la existencia de al menos quince agrupaciones, distribuidas en cinco comunidades de base eclesiósticas, cuatro agrupaciones políticas partidarias, dos fundaciones, una organización de base comunitaria, una pastoral carcelaria, una comunidad afro-descendiente y una comunidad paraguaya.

Lo curioso del nombre del barrio es el hecho que en la zona no existen estas aves. Sin embargo, varias casas y jardines están adornados con macetas con forma de cisne, pintadas de blanco.

A través de las entrevistas tomamos conocimiento que cuando se adjudicaron las primeras viviendas del barrio, en la primera reunión de vecinos y ante la sugerencia de una vecina, decidieron colocar un macetón con forma de cisne en cada esquina de cada manzana, y adoptar el nombre de esta ave. Sin embargo, jamás se colocaron los macetones y el nombre quedó.

El Circuito Electoral 16 es el único circuito electoral del ejido municipal subdividido en tres sub-circuitos (A, B y C) debido a la gran cantidad de electores que se encuentran en él.

“Estamos en el circuito 16, el más grande de Resistencia, se dice que en una elección el que gana en este circuito gana las elecciones. Es usado como parámetro. Es una zona tomada como parámetro, siempre lo fue. Actualmente cuenta con más de 24.000 electores con domicilio acá, en realidad hay más de 35.000 electores pero no todos tienen domicilio acá. Estamos hablando de personas mayores de 18 años. Si hablamos

de personas estaríamos hablando de más de 70.000 (más del 10% total de la ciudad). Resistencia tiene 24 circuitos.

Entre el 13-14% del total de Resistencia esta en este circuito. El circuito 16 es mayor que muchas localidades del interior”. (EM5, 25 septiembre 2016).

Cómo se dieron los eventos para la subdivisión socio-espacial y relacional del Circuito Electoral N°16 es algo que no hemos podido determinar en este trabajo.

La calle Bertaca es una arteria muy importante en la zona, su asfalto y señalización, que según los vecinos fue gracias a una gestión realizada por ellos, permite ingresar y salir rápidamente de la ciudad, siendo tan beneficiosa para el viajante o transeúnte, como para los maleantes y delincuentes.

El ingreso al barrio por esta calle, en forma ascendente, es imponente, a la derecha, luego de un pequeño descampado, se encuentra el hipermercado Wal Mart ocupando poco más de una hectárea sobre la avenida Marconi.

En el año 2012, en un terreno inmediato al hipermercado, se levantó el edificio del Centro de Convenciones Gala, con un estacionamiento para quinientos vehículos más un hotel de turismo cinco estrellas en un predio de unas tres hectáreas.

En este punto vemos cómo las dinámicas que adquirió la economía mundial provocaron cambios en las pautas que las grandes empresas tenían en cuenta para establecerse en un lugar. Fue así como inmensas estructuras se comenzaron a instalar en lugares antes impensados. Estas instalaciones tienen la capacidad de generar nuevas oportunidades de desarrollo en los territorios donde desembarcan, pero también promueven desigualdades, aumentos en la precarización y vulnerabilidad del empleo, concentración económica, especulación, pérdida de puestos de trabajo y desplazamientos humanos.

Siguiendo por la calle Bertaca, más adelante, nos encontramos con el CCM Los Cisnes. Su importante edificación se destacaba en medio de dos espacios verdes separados por una cancha de basquetbol, obra también realizada mediante gestión de los vecinos, sin cerramiento alguno.

En los árboles del barrio se pueden apreciar la presencia de loros silvestres y panales de avispas.

“Este CCM fue el primer centro comunitario que se levantó en la ciudad, su construcción comenzó en 1985 y culminó en el 2002. Fue por nosotros, por nuestra

gente, que decidieron colocar el primer Centro Comunitario acá, porque la organización vecinal en el barrio siempre estaba activa (...)” (EM10, 30 septiembre 2016).

Las casas de Los Cisnes presentan construcciones sencillas, pocas poseen planta alta. Cuentan con buen servicio de cloacas, agua y red de energía eléctrica. Prácticamente la totalidad de las viviendas poseen servicio de teléfono, celulares, wifi y video-cable. Todas sus calles tienen ripio. La vecindad se compone mayormente por trabajadores del Estado Provincial y Municipal, muchos de ellos ya jubilados o retirados. La mayoría de los jóvenes asisten a colegios estatales, tanto primario como secundario, ubicados en las afueras del barrio. Encontramos también numerosos árboles y varios espacios verdes, en franco deterioro. En una especie de plazoleta, se levanta una escultura de San Francisco de Asís, fundador de la Orden Franciscana, promotora de la pobreza y la sencillez.

“En los 80, durante el gobierno de facto, a raíz de las inundaciones, sucedió algo nuevo en la ciudad, los inundados, en búsqueda de terrenos ocupables, usurparon las viviendas casi terminadas de la ampliación del barrio Provincias Unidas. Luego de una negociación se los desplazaría hasta lo que hoy es el barrio Santa Rita I. Bajo muy similares circunstancias surgió el barrio Santa Rita II, al lado del Santa Rita I, en pleno gobierno democrático (...)”. (E.M. 1, 14 sept. 2016).

“(...) nos entregaron las viviendas, sin la iglesia, ni la comisaría, como se acostumbraba a hacerlo. Nosotros construimos nuestra Iglesia sin pedirle ayuda a nadie, solamente nosotros, la comunidad (...)”. (EF8, 27 octubre 2016).

Hasta la década de los 90 se entregaban los barrios con su centro comercial, comisaría e iglesia. Se especula que debido al auge del mercado inmobiliario y las usurpaciones de viviendas se fue abandonando esta modalidad.

Las imágenes religiosas cristianas decoraban los muros, entradas e interiores de las casas del barrio Los Cisnes. Formando parte de este decorado también se encontraban las imágenes de *El Eternauta*, el “héroe en grupo” creada por H.G. Oesterheld, la de Monseñor Angelelli con la célebre frase “*con un oído en el pueblo y otro en el evangelio*”, una invocación a la memoria de militantes populares que fueron víctimas de la represión que vivió el país en el último gobierno de facto y representaciones simbólicas como las siluetas de las Islas Malvinas

y el rostro de Santiago Maldonado, un joven que perdiera la vida en la localidad de Cushamen, Provincia de Chubut, en un entramado de situaciones que sacudió a la opinión pública.

Avanzando hasta la Av. Soberanía Nacional, doblando a la izquierda, a unos trescientos metros está la Estación Terminal de Ómnibus.

Cuatro líneas de colectivos llegaban al barrio, con una frecuencia de quince minutos, hasta en los fines de semana.

Hacia el noroeste del barrio, y separado por la Calle Hermanos Boronat, se encuentra el barrio Santa Rita II, y en la misma dirección, cruzando la Calle Fray Bertaca, el barrio Santa Rita I. Solo cuatrocientos metros separan a Los Cisnes de estos dos barrios, y sin embargo, en ellos se vive una realidad completamente distinta.

No muy lejos de ahí está la Ruta Nacional N° 11, cruzándola, se llega al Aeropuerto Internacional Resistencia.

Son muchas las actividades comunitarias que se realizaron, y siguen realizando, las distintas organizaciones de la *zona de Los Cisnes*, destinadas mayormente a la comunidad del Santa Rita I y II. Estos barrios son fruto de distintos desplazamientos, ocupaciones y asentamientos que se dieron en la zona.

En los barrios Santa Rita las construcciones de las casas son muy precarias, construidas *de a pedazos*, por tramos y con numerosos cerramientos.

La mayoría de los vecinos de estos barrios no tuvieron acceso a la escolarización, viven de un oficio o changas, recolección de basura, etc. Los perros son un problema. Carecen de pavimento, todas sus calles son de tierra, con numerosos pozos y zanjas nauseabundas. La seguridad del barrio está bajo la jurisdicción de la Comisaría Cuarta, ubicada a kilómetro y medio del lugar.

En estos barrios no ingresan ninguna línea de colectivo, solo los rodean.

Un punto significativo constituyeron las declaraciones de los vecinos acerca de la calidad de los servicios públicos, donde según las entrevistas, hay mucha deficiencia en los servicios de agua, limpieza y energía eléctrica. Al momento de nuestro recorrido buena parte del barrio Santa Rita I llevaba casi dos meses sin ningún tipo de alumbrado público en las calles.

“Hay que hacer algo, alguien debe hacer algo. Es *tierra de nadie*. En esos barrios hay muchas niñas madres, hay que hacer alguna campaña de prevención de embarazos o concientización”. (EM13, 03 de oct. 2016).

“(…) el barrio Santa Rita I se formó como consecuencia de la reubicación que se realizó de la gente que usurparon las viviendas del Barrio Provincias Unidas durante la intendencia de Ruiz Palacios, en la gran inundación del ‘80. Y el Santa Rita II también surgió de una ocupación pero en el gobierno de Alfonsín. De la gente que realizó esa toma, tanto de un barrio como del otro tan solo deben quedar un 5 o el 10 % (...) Había un comedor al lado del Centro de Salud que fue incendiado por la gente, la gente mala y jamás se lo volvió a levantar (...) los barrios Santa Rita I y II aunque estén teniendo algunos cambios tienen muy mala fama. Existen familias en los barrios que pueden pagar los servicios de luz, y sin embargo están enganchados. Ello representa por lo menos un 80% del total. Algunos son gente que tiene vehículo y hasta un pequeño negocio (...) hubo un momento en que salieron varios que estaban presos y era un desastre el barrio, era un desastre toda esa zona. Muchos dejaron de ir a las misas aunque se hacían a media tarde (...) nos estamos reuniendo con los otros referentes para ver cómo se puede recuperar el terreno donde estaba antes el comedor-merendero que se incendió para construir ahí algo que sea provechoso para la comunidad”. (EM6, 25 septiembre 2016).

La gestión del gobierno municipal

Nuestro trabajo investigativo coincidió con el inicio, prácticamente, de una nueva gestión Municipal. El discurso progresista del nuevo gobierno, apeló a la participación ciudadana y a la descentralización como medios fundamentales para alcanzar sus metas.

Recordemos que el ejecutivo municipal decidió adecuar sus metas a los ODS, considerándolos el camino hacia el desarrollo sostenible. Será necesario para alcanzar los ODS que se desarrollen acciones en común y que se dé una real participación del sector privado, de la juventud, de la sociedad civil y de la academia, entre otros. La tarea que se debe realizar no es solo para el sector público, es también para la sociedad toda.

Según un informe⁹, en los primeros 100 días de gestión, marzo de 2016 aproximadamente, el gobierno municipal ya había realizado la planificación de 50 metas, 245 acciones y 55 indicadores. Definió las metas por Secretaría, y estructuró su Plan de Gobierno en tres ejes: I

⁹ De la publicación del Municipio de Resistencia, de la Unidad de Seguimiento de Metas, Evaluación y Informe de gestión 2016, Jorge M. Capitanich – Recuperado: <http://resistencia.gob.ar/wp-content/uploads/informe-de-gestion-2016-municipio-de-resistencia.pdf>

- Equidad social e integración territorial, II - Crecimiento económico y empleo; y III - Gestión pública de calidad. Todo ello conforme a los ODS.

Ante esto, vale preguntarse: ¿Cómo definió las metas el gobierno? ¿Con quién? ¿Con qué criterios, valores y fundamentos? ¿Quién/es define/n la visión de ciudad que se quiere alcanzar?

Planificar una gestión de gobierno requiere un análisis profundo de la realidad, necesita de un diagnóstico y de un diálogo con los ciudadanos.

La planificación por metas es una intervención con la intención de producir un cambio o generar nuevas condiciones para que ese cambio se dé. Los grupos afectados deben tener una activa participación en su diseño e implementación.

El contenido político de un plan de metas se puede dejar en manos del gobierno, pero la participación de la ciudadanía en la definición del mismo debe ser indiscutible, dado que nadie conoce mejor que ella sus propias necesidades.

Sin embargo, ninguno de los vecinos, en la zona de Los Cisnes, fue convocado para reflexionar, proponer o discutir sobre las directrices generales de acción contenidas en el plan de metas que decidió implementar el Ejecutivo Municipal.

No podemos dejar de tener en cuenta que los ODS son objetivos globales, es decir las metas que imponen deben ser alcanzadas tanto por los países desarrollados como por los países en desarrollo. En otras palabras, tenemos las mismas metas para dos escenarios completamente diferentes.

La organización barrial y sus acciones

En el trabajo de campo sobresalió un grupo de vecinos, una comunidad de base, que buscaba recuperar el tejido social, y así una mejor calidad de vida individual y colectiva. El grupo sabía cómo activar la participación de los vecinos, sus integrantes habían inspirado y realizado importantes obras junto a la comunidad. Eran una organización de base comunitaria, sin ninguna estructura aparente, sus miembros llevaban más de veinte años trabajando en el territorio, venían de distintas comunidades eclesiales y de diferentes partidos políticos.

La toma de decisiones la hacían a través de reuniones tipo asambleas, no existían cargos dentro de la agrupación, las jerarquías o estatus lo marcaban las trayectorias que cada uno fue construyendo en su vivir político-social o desde otras organizaciones.

Estaban convencidos que la recuperación del tejido social les permitiría construir lazos y condiciones de vida digna en la comunidad, así como también enfrentar las dificultades que se puedan presentar.

Los miembros de la comunidad de Los Cisnes poseen un fuerte componente histórico, amén de haber llegado al barrio hace 20 años, un número importante de ellos han participado en distintas actividades comunitarias antes de su llegada, orientadas todas al fortalecimiento del tejido social. Estas actividades conformaron, junto a las que desarrollaron en el barrio, un bagaje de recuerdos, historias y conquistas valiosas que la comunidad las conoce y las tiene presente.

Hemos acompañado muy de cerca las actividades de esta comunidad de base barrial, más que las otras. Esto se debió a que sus integrantes eran los más mencionados en las entrevistas mantenidas con los vecinos.

La instalación del hipermercado WalMart en la zona, violó una normativa municipal restrictiva a la radicación de grandes superficies comerciales dentro del ejido de la ciudad. Sin embargo fueron desestimadas todas las presentaciones judiciales que realizaron no sólo la comunidad, sino también otros sectores de la sociedad ante el Ejecutivo Municipal a ese efecto.

Ante lo que consideraron como indiferencia del gobierno local, los distintos líderes barriales, iniciaron una campaña incentivando a los vecinos a no dejar de comprar en los pequeños negocios del barrio, indicando que estos estaban atendido por otros vecinos, gente a quienes le importaba el lugar, que los conoce y les ofrece un trato cálido, consiguiendo así que los pequeños comerciantes de la zona no se asfixiaran y pudieran mantenerse.

“(…) acá vinieron con sus enormes construcciones: la Nueva Estación Terminal de Ómnibus, el Hipermercado, el Hotel Casino y Centro de Convenciones Gala, todas con la promesa de desarrollo para la zona, de fuentes de trabajo, de seguridad, de turismo...pero no fue así, llegó un momento que tuvimos que salir a hablar con todos los vecinos haciendo campaña para que no dejen de comprar en los pequeños negocios del barrio, que estaba atendido por otros vecinos, gente a quienes le importaba el lugar donde vivimos, que nos conoce (...)”. (EM10, 28 de octubre 2016).

Ante lo que la comunidad veía como evidente falta de políticas activas por parte del gobierno local, tuvo que salir ella misma a sostener su propio contexto sin ayuda alguna. Para

su suerte sus líderes y referentes habían alcanzado a desarrollar capacidades estratégicas desde sus organizaciones.

Desde lo cultural la llegada de estas estructuras al barrio llevó a los líderes y organizaciones a trabajar en la revalorización del espacio comunitario, en lo que significaba ser del lugar, en la valoración de lo tradicional, de lo colectivo, del sentimiento de pertenencia y el espíritu de colaboración. Pero también, desdibujó la imagen que la comunidad tenía del estado, un estado al que consideraban solidario, erosionando también el sentido que la comunidad construyó acerca de pertenecer a la ciudad.

La relación entre gobierno local y comunidad barrial

Tras el desembarco de grandes estructuras comerciales al barrio, estaba claro que el municipio asumió un nuevo rol, más activo en lo económico. Este nuevo rol que adoptó el gobierno local hizo que los líderes del barrio estén más atentos y activos en la comunidad.

Todas las construcciones habían llegado con la promesa de integrar el barrio a la ciudad, al turismo y al desarrollo de la zona, convirtiéndola en un nodo o centro de servicios, que generaría trabajo e inclusión. El Aeropuerto Internacional Resistencia y a la Nueva Estación Terminal de Ómnibus, ubicados a poca distancia del barrio, también formarían parte de este circuito.

Eso no sucedió, la comunidad no participó, ni se benefició de estas políticas. El trabajo que alguno podía conseguir en esas enormes estructuras se limitaba al de vigilancia o contratos renovables cada 3-6 meses.

No le llevo mucho tiempo a la comunidad darse cuenta que las vías y medios de comunicación solo conectaban espacios por los que circula el dinero: del aeropuerto al centro, de la Estación Terminal de Ómnibus a los hoteles lujosos o al Centro de Convenciones, del hipermercado al centro, y así siempre.

“(…) prácticamente no existimos para la muni...”. (EM12, 28 septiembre 2016).

Los líderes y referentes se posicionaron en la idea que solo el barrio se rescataría a sí mismo. Y que solo ejerciendo presiones permanentes sobre las distintas instituciones y actores políticos podrían conseguir las ayudas que necesiten.

La agenda política municipal es más el resultado de movilizaciones y presiones sectoriales que el fruto de un proceso participativo donde se evaluaron las necesidades sociales.

El CCM Los Cisnes, en el momento de nuestra visita, contaba con una biblioteca, cocina, una oficina para el encargado con aire acondicionado, otras oficinas, un salón de fiestas también con acondicionador de aire. En una pizarra se podía leer “talleres para hombres” y se listaba: clases de guitarra, folclore, taller de reparación y mantenimiento de aire acondicionado, taller de reparación y mantenimiento de heladeras; y donde se leía “talleres para mujeres” se listaba: taller de cocina, tejido y bordado. Había también una escuela de deportes donde dictaban clases para “ellos” de fútbol y básquet, y para “ellas” de vóley. Todas las clases y talleres eran arancelados. Disponía de una guardia permanente y atención las veinticuatro horas.

Los líderes barriales, efectuando un análisis desde una perspectiva de género y de las relaciones de poder, sostienen que las políticas públicas desarrolladas en el barrio no cuentan con un abordaje desde este enfoque. Consideran que el gobierno hace el análisis de la cuestión solo desde la perspectiva laboral institucional y política partidaria, si bien es válido este análisis, no es integral, por lo tanto no es suficiente.

La comunidad presento varios proyectos como por ejemplo, brindar en el centro comunitario servicios de mediación social, talleres de ayuda a toxicómanos y alcohólicos, grupos de apoyo escolar para menores en problemas, grupos de apoyo a mujeres víctimas de violencia de género y violencia familiar, sin tener hasta el momento ninguna respuesta.

Entonces, la perspectiva de género, para la comunidad, se encuentra solo en el discurso del Estado. Ninguno de los talleres desarrollados durante las celebraciones en el Mes de la Mujer fue realizado en los CCM, ni ninguna actividad tampoco fue programada desde ellos.

Por otra parte, numerosos vecinos expresaron el descontento que sentían debido a que para hacer uso de las instalaciones del CCM debían pagar un alquiler.

Los CCM fueron pensados como una herramienta participativa para promover el desarrollo local, la inclusión social y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

“(…) el director del Centro Comunitario no le agrada a nadie, está ahí por un arreglo que hizo el intendente, si la gente vota, él no está más (...) fue él quien saco la escuela de adultos que funcionaba en el Centro Comunitario por decisión propia y nadie le dijo nada (...)”. (EM10, 28 octubre 2016).

La comunidad observa que el gobierno municipal no interviene en las políticas administrativas que se adoptan en los CCM, aunque ellas vayan a contrapelo de las funciones y deberes de una institución de esa envergadura, creando un vacío institucional muy grave.

Nos tocó vivir una experiencia que resume prácticamente esta situación.

En el mes de agosto 2017 habíamos organizado junto con la comunidad un evento para celebrar el día del niño en el barrio. Hicimos todos los pasos que se requerían para conseguir la autorización de ocupar el playón deportivo del CCM, y la conseguimos.

Sin embargo, llegada la fecha, y con todos los preparativos listo para la celebración el director del CCM desestimó la autorización indicándonos que el ya había dispuesto el lugar para otro evento. Como era un fin de semana, no podíamos concurrir al edificio municipal. La organización recurrió entonces a sus vinculaciones políticas. Hicieron numerosas llamadas a distintas autoridades municipales, subsecretarios, secretarios y a personal muy cercano al intendente. Sin embargo, nadie pudo conseguir que el director del CCM autorizara nuestro evento, aunque hayamos cumplido con todas las formalidades que ello ameritaba.

Fue recién a través de negociaciones que el grupo de gestores llevamos adelante que se pudo conseguir que el director autorizara el evento, aunque no en el playón como se había solicitado, sino en el frente del edificio, con todas las limitaciones que ello implicaba.

Entonces comprendimos que la comunidad de Los Cisnes tiene CCM en un bonito edificio, con muchas comodidades que la comunidad no puede disfrutar, administrado por una persona dependiente del estado municipal, con más poder de decisión que toda la institución para la que trabaja.

El impacto de la orfandad institucional que experimentamos fue muy fuerte, pero fue mayor al dimensionarlo a nivel comunidad.

“(…) la demora en la instalación de un cajero municipal en el Centro Comunitario se debe a que ya existe uno en la Estación Terminal, pero éste se encuentra en una planta alta, solo se puede acceder a través de escaleras, y los vecinos mayores de edad se ven impedidos de utilizarla. Ya hemos presentados tres notas (...) Además, no tiene un horario, no se respeta ningún horario, se abre a cualquier hora (...)”. (EM5, 30 de septiembre 2016).

El diálogo social es fundamental para la elaboración de estrategias conjuntas para mejoramiento de los servicios públicos. El diálogo social contribuye y es esencial para el

desarrollo, siendo el Estado quien debe desempeñar la función de apoyo. Y está muy vinculado a los ODM.

El estado municipal mantiene una actitud de indiferencia ante las propuestas de mejora en los servicios que presenta la comunidad. Las organizaciones saben que dependen casi exclusivamente de los recursos que disponen y de las oportunidades que le pueda brindar el contexto.

Aproximadamente al mes de estar trabajando, un grupo de unas cincuenta personas, la mayoría mujeres con niños pequeños, ocuparon un terreno ubicado casi en frente al único Centro de Salud de la zona, formando lo que se da en llamar “un asentamiento”. Más de diez simulacros de viviendas, casillas hechas con bolsas de nylon, cartones y maderas, se levantaron donde antes había un terreno con altos pastizales. Intentamos tomar contacto con algunos de los ocupantes, siendo infructuoso cualquier intento en esos primeros días. No fue sino hasta un mes después que pudimos mantener una pequeña conversación con una de las mujeres. Estaba prácticamente sola en el terreno cuando llegamos, había tres niños pequeños con ella, dos de ellos, entre los cuatro y cinco años, jugaban cerca y el otro, de solo unos meses, estaba en su regazo.

Ya había pasado más de un mes de la ocupación y no fue visitada por ningún asistente ni trabajador social, tampoco había recibido ninguna asistencia de parte del gobierno, “(...) solo la policía vino luego de tres días de asentados y metieron miedo (...)”. (EF5, 27 septiembre 2016).

No hubo una política activa por parte del Estado. La comunidad cree que esa actitud le quita un poco presión ante los reclamos por la falta de viviendas y de una política habitacional que brinde soluciones.

La mujer también nos contó que es la primera vez que hacía “esto”, que anteriormente estaba viviendo en casa de un familiar, en un barrio ubicado al otro lado de la ciudad, y que fue convocada junto a “los demás” para venir hasta este lugar y no dudó en hacerlo. A pesar de la situación nos dijo que estaba tranquila, pensaron que iban a ser rechazados y atacados por los vecinos, sin embargo no fue así. Los mismos vecinos acercaron alimentos y agua a las familias, también hicieron un tendido de cable para puedan tener energía eléctrica y había un verdulero que les regalaba las verduras. Los distintos líderes barriales de la zona organizaron colectas de alimentos y abrigos para las familias.

Entrevistando a una vecina cercana al lugar, nos enteramos que el terreno ocupado pertenecía a varios hermanos, uno de ellos había fallecido unos días antes de la ocupación, nos dijo: “alguien sabía y avisó (...) esta ocupación trajo un poco de tranquilidad porque en el yuyal que había ahí se escondían los *chorros*¹⁰, ya no se podía andar a la mañana temprano ni a la tardecita, ¡un peligro para los chicos! (...), por eso ayudamos”. (EF7, 27 de septiembre 2016).

Ante la falta de política estatal frente a la situación es muy revelador ver cómo las comunidades se abren paso ante las dificultades que les presenta el contexto.

Cuando este asentamiento llegó a la zona, estábamos realizando un taller junto a los vecinos de los Barrios Santa Rita I y II, usamos como “disparador” del taller el incendio del Merendero que estaba ubicado al lado del Centro de Salud, frente a este asentamiento, y que ocurrió en el año 2006.

Cuando funcionaba el merendero en el Centro de Salud se desarrollaba el programa “Control Sano” que articulaba Merendero y Centro de Salud

Posteriormente a la quema, para paliar la situación de ausencia del Merendero, la Capilla del barrio se hizo cargo del mismo. Pero el cierre definitivo no se hizo esperar. Y juntamente con el cierre definitivo del Merendero el estado también cerró el programa “Control Sano”.

Hasta el día de la fecha no se volvió a habilitar el Merendero, ni ningún programa de control alimentario para los niños, las necesidades siguen existiendo y se podría afirmar que hasta se incrementaron, pero ya no son más esos niños, sino los hijos de ellos que siguen tejiendo la historia del Barrio.

Recuerdo también que al taller no pudieron asistir todas las personas que habían sido convocadas especialmente. Ello se debió a que uno de los chicos del barrio se había suicidado la noche anterior y era familiar cercano de estas personas. Pensamos que pedirían suspender el taller y hacerlo en otro momento, pero eso no sucedió. Se abordó el tema y supimos que situaciones similares se vivían muy a menudo en el barrio. Las condiciones de vida de estos barrios eran tan nocivas que la violencia intrafamiliar, la droga o el alcoholismo, eran aceptadas pasivamente. La naturalización de estas formas de vida nocivas era una de las problemáticas más difíciles para trabajar, por eso la organización había presentado la

¹⁰ Ladrones, personas que roban.

propuesta, que nunca fue contestada, de realizar talleres de contención para los jóvenes en los CCM.

Desde el incendio varios líderes barriales intentaron hacer algo en ese terreno que sea provechoso para la comunidad. En el Barrio hay mucha población infantil, especialmente entre los 8 y 9 años. Son numerosos los casos de niñas-madres. Existe mucha inseguridad y la droga hace estragos en la población juvenil.

Pasó mucho tiempo desde el incendio, y el Estado no se ocupó en volver a levantar el Merendero. Lamentablemente, esta situación da lugar a planteos de vecinos que sostienen que el Municipio segrega algunas zonas de la ciudad sin importarles los habitantes que estén en ella.

Lo cierto es que hay tres pedidos presentados en la Intendencia de Resistencia para ocupar ese terreno, sin que haya una resolución firme de alguna de ellas.

“En la crisis del 2001 la gente de esta zona hizo mucho esfuerzo para sobrevivir. Se organizó con los productores Frutihortícolas para proveer a la comunidad de las verduras necesarias y en forma muy económica”. (EM6, 25 septiembre 2016).

El CCM Santa Rita, ubicado prácticamente en el centro del barrio, sobre la calle Hermanos Boronat, es una institución que lleva 18 años en el barrio. Cuando lo visitamos nos sorprendió que se encontrara totalmente enrejado. Una joven llamada Sandra, nos atendió. Su encargada no se encontraba “se fue a su casa un rato, porque queda a ahí nomás y ya vuelve”, nos dijo. Esperamos por ella poco más de una hora sin éxito. Mientras esperábamos contemplábamos el abandono en que se encontraban las instalaciones y el escaso mobiliario que disponía. Como completando el cuadro, en su patio trasero, había una superficie de cemento muy gastada, donde lo que hacía las veces de un arco, la asemeja a una cancha de fútbol, totalmente cerrada con tejido de alambre. En uno de sus laterales, alguien se ocupó de voltear el tejido, para permitir, quizás, que los chicos del barrio pudieran filtrarse para jugar en ella.

Sandra como disculpándose por no poder responder nuestras preguntas, nos dijo: “soy solo una contratada de obra”¹¹.

¹¹ Los contratos de obra son contratos que suelen calificarse como administrativos en términos genéricos y no se aplican a ellos ni la legislación laboral ni el estatuto propio del empleado público.

Fueron muchas las críticas que recogimos de los vecinos acerca del personal que el gobierno Municipal asigna al CCM del barrio, entre las declaraciones se destacaron las siguientes: “(...) la encargada trae a su familia a vivir ahí (...) hacen fiestas raras entre ellos (...) no nos permiten ocupar el Centro para nada, solo cuando el Intendente quiere hacer algo nomas nos llaman (...)”. (EM12, EF7, 28 de septiembre 2016).

A la semana, volvimos al Centro Comunitario y esta vez no había nadie en él, estaba totalmente cerrado. Uno de los vecinos, hablándonos a través de las rejas de su casa, ubicada casi en frente, nos dijo: “hubo una pelea muy grande ayer entre la encargada y otra gente, vino la policía y todo eso”. (EM14, 04 de octubre 2016).

En ese momento, un joven se acercó al portón y lo abrió, corrimos a su encuentro. Solo era un personal de vigilancia encargado de controlar el lugar mientras se aclaraban los sucesos que ya nos habían anticipado.

“(...) cuando se le hace tarde, prefiero que mi hija se quede en la casa de la amiga, es más seguro (...) algunos familiares no quieren venir por miedo” (EF9, 27 de octubre 2016).

Para la comunidad el Estado es el mayor responsable de este proceso de fragmentación socio-espacial. A través de las políticas que se fueron implementando, se fue dando una degradación del barrio que no tardó en impactar en las relaciones familiares, en los proyectos de vida de las personas y de sus familias.

“Los barrios Santa Rita, son considerados “aguantaderos” donde se refugian delincuentes que llegan de Buenos Aires y Rosario. Los servicios ahí son así porque nadie paga los impuestos (...) en la zona existen situaciones de mucha violencia, violencia de género, violencia social, violencia política, etc. Todo el contexto es muy difícil, y las oportunidades de surgir son muy restringidas, lo que hace que una de las maneras rápidas de ganar dinero sea entrando al negocio de la droga”. (EM6, 02 octubre 2016).

“(...) Yo vi cómo se fueron formando los barrios Santa Rita I - II y Nuevo Amanecer. Algunos llaman a esa zona como “tierra de nadie” (...) lamentablemente el barrio Santa Rita I es utilizado como “aguantadero” de malvivientes, (...) hay veces inclusive que

vienen gente malviviente de Buenos Aires a refugiarse en esos barrio. Sin embargo, en los márgenes del barrio se ven algunos cambios, eso es gracias al empleo. Algunas familias pudieron conseguir una ocupación y están saliendo adelante. Lo que es difícil cambiar son las que están más al fondo (...) el barrio lamentablemente es símbolo de inseguridad, por lo general cosas robadas, como motos y artículos costosos, van a parar a esa zona para ser reciclados o revendidos (...)" (EM10, 11 octubre 2016).

La inacción del Estado ante la situación que se vive en estos barrios es entendida por la comunidad como una toma de posición.

"Estoy en el barrio desde 1982, toda esta zona antes era monte. Anterior al barrio eran 60 hectáreas que pertenecían a la señora López Colombet, que fue vendiendo de a poco, por lotes (...) los vecinos no están organizados por comisión vecinal porque cada vez se les exige más para hacerlo (...) existió un conflicto con el ahora Intendente porque cedió los terrenos que eran para una salita nueva para la construcción de departamentos, lo impedimos, no los construyo, pero los vecinos siguen sin salita médica, pues la que está en Santa Rita no da abasto para la cantidad de gente que tienen los barrio que comprende la zona de los Cisnes, además el hospital les queda muy lejos (...) hay un crecimiento, la Bertaca es casi una avenida, tenemos cerca al WalMart, el Centro de Conferencias Gala, la Terminal (...) y sin embargo, la calle que va hacia la colectora está tapada con basura, no existe (...)" (EM4, 24 de septiembre 2016).

"(...) desde hace rato estamos pidiendo, y todavía no podemos llegar: descentralizar el municipio para los barrios (...) hay que hacer los pedidos sin pasar por el centro comunitario, mucho mejor por fuera ¿Por qué? ¿Qué es lo que pasa?... cuando vos haces una nota con muchas firmas el ejecutivo dice: *...este muchacho se está queriendo hacer una pantalla...hizo una nota y salió a hacerle firmar a los vecinos*, y eso te cajonea, pero en cambio si va directamente del usuario es una mirada muy diferente y tiene más impacto una nota manuscrita, *es más genuina* (...)" (EM5, comunicación personal, 24 octubre 2016).

La idea de genuino, es dramática. Siguiendo esta lógica algunos líderes de la comunidad consideran que la acción individual de los vecinos es más fructífera que la acción colectiva. Ello es debido a que desde el Municipio se desarticula el rol de una institución tan importante

en la comunidad como lo es el CCM por diferencias políticas partidarias. Las dimensiones políticas que se entrecruzan provocan que la tan mentada descentralización caiga en una focalización de las políticas sociales, donde algunos sectores fueron beneficiados y otros no.

“(…) nosotros teníamos una comisión vecinal en el barrio y hacíamos reclamos. La comisión vecinal es una institución y tienen mucho poder, por ejemplo puede cambiar el nombre a una calle. No tiene personería, pero sí una resolución que la avala. Lamentablemente eso se politizó, ahora vinieron “las mesas de gestión” por un lado y por otro lado está “la Sesión del Consejo en los barrios” (…) el municipio está dividido, no es un secreto, todo el mundo lo sabe (…)”. (EM13, 28 octubre 2016).

El Estado sabe que la organización de base tiene un *anclaje territorial*¹² que le brinda la capacidad casi única de abordar el territorio. Que posee legitimidad y un reconocimiento ganado en la comunidad y que basa en ello el reclamo de su derecho para ejercer influencia en las políticas públicas que afecten a su entorno. La legitimación de la organización viene “*desde abajo*”, de un trabajo territorial sostenido en el tiempo y que les ha otorgado el reconocimiento de los vecinos del barrio.

Las mesas de gestión ciudadana

A principios del 2016, el estado municipal dispuso la instalación de lo que denominó “mesas de gestión ciudadanas”, dos veces al mes, en cada CCM de la ciudad.

Estas mesas pretendían dar una imagen más descentralizada y participativa de la gestión, activando los distintos CCM¹³. Ahí los vecinos se debían reunir con el intendente, el jefe de gobierno municipal y los distintos secretarios y subsecretarios.

Como las instalaciones del CCM eran insuficientes para albergar al número de vecinos que se sabía asistirían, las mesas del barrio se levantaron en los espacios verdes lindantes al centro.

Estos espacios verdes habían sido objeto, en forma infructuosa, de distintos conflictos entre los vecinos y distintas organizaciones. En varias oportunidades la vecindad se unió para defenderlos ante intentos de ocupación y usurpación, cortando las calles de ingreso al barrio,

¹² La construcción “anclaje territorial” pretende remarcar que la situación espacial no es esporádica ni oportunista, sino que es fruto de una planificación y acciones que llevan largo plazo

¹³ En *Objetivos de desarrollo sostenible*. Publicado por la Unidad de seguimientos de metas y evaluación de resultados a cargo de Prof. Gladis Gabriela Dentin - Recuperado <http://resistencia.gob.ar/wp-content/uploads/objetivos-de-desarrollo-sostenible-municipio-de-resistencia.pdf>

ocasionando colapso en la circulación vehicular de la zona, llamando inmediatamente la atención de las autoridades e impidiendo su ocupación.

Lo que las hacía únicas y convocantes a estas mesas era el hecho que los vecinos realizaban sus planteos/reclamos, por primera vez, directamente al intendente en persona y éste, ante la comunidad reunida, escuchaba los reclamos y los derivaba a la secretaría correspondiente, cuyo titular estaba ahí mismo sentado, indicándole al vecino, en ese mismo momento, el plazo en que se le daría la solución.

Como era de esperarse, esto no duró mucho. Apenas dos meses.

Simultáneamente a estas “Mesas de Gestión” el Presidente del Consejo Municipal, que pertenece a una línea interna político partidaria distinta a la del Intendente, pone en marcha un programa denominado “El Consejo en tu Barrio”. Este programa baja desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación brindando asesoramiento sobre diferentes trámites de diferentes instituciones del estado, tanto municipal, como provincial y nacional. También realizaba la entrega de los Certificados de Vivienda Familiar para personas que viven en barrios populares o asentamientos, siendo válidos ante cualquier autoridad pública, nacional, provincial o municipal o empresas privadas, permitiendo a las personas declarar un domicilio legal o fiscal y solicitar la instalación de servicios.

La convocatoria para participar de estos programas era amplia, tanto para vecinos como para las agrupaciones y organizaciones. Sin embargo, las organizaciones no asistían como tales a ninguna de estas convocatorias, lo hacían como vecinos, en forma individual. Pareciera que existía algo tácito en esto, nadie lo decía, ni estipulaba, pero todos lo sabían. La idea de que los reclamos serían atendidos si uno va en forma individual o con dos vecinos, pero sin invocar ninguna agrupación es algo que estaba bien instalado en la comunidad.

Invisibilizar el liderazgo de las organizaciones está lejos de favorecer la participación comunitaria y genera conflictos que dificultan el desarrollo de cualquier programa.

“(…) una vez tuvimos un conflicto por el espacio verde del centro comunitario, el gobierno quería poner bombas de agua y cercar todo, lo resolvimos cortando la calle. Otra vez quisieron usurparlo la gente de Emerenciano¹⁴, luego vinieron los ex-combatientes también, lo resolvimos siempre entre vecinos cortando la calle (...) nuestra mejor defensa es la movilización había que defender el espacio de los niños (...)”. (EF2, 11 octubre 2016).

¹⁴ Emerenciano Sena es un referente político del Chaco que encabeza una de las organizaciones de piqueteros que surgió en los '90.

Una de las experiencias más significativas en la zona fue la de acompañar a la organización comunitaria del barrio a apoderarse de dos espacios verdes que estaban lindantes al CCM. Cuando tomaron conocimiento que el Ejecutivo Municipal instituía por Ordenanza N° 11.739 y por Resolución de Intendencia N° 452 el Régimen de Padrinazgo de Espacios Verdes la agrupación decidió apoderarse de éstos espacios, darles significados y realizar en ellos prácticas, como las artístico-culturales o cualquier otra expresión, otorgándoles usos.

A través de esta ordenanza el municipio otorgaba a las organizaciones de la sociedad civil la custodia de los espacios verdes, asumiendo con ello, el compromiso de mantener, conservar, embellecer y/o mejorar el predio.

Pero para ello, el grupo tenía que adoptar una estructura organizativa formal.

A pesar de estar integrada por vecinos del barrio que vienen trabajando hace más de veinte años en la comunidad, con más que probada idoneidad para hacerse cargo de estos espacios, el estado les exigía la conformación de una estructura formal.

La resistencia a trabajar con el Estado se da también por este hecho, el que se les exija crear una estructura organizativa, se les exija gestionar una personería jurídica para poder trabajar con cualquier institución estatal, hasta con las universidades. Estas gestiones, no son sencillas para las organizaciones, donde sus integrantes por lo general tienen escasa educación formal y no cuentan con una experiencia administrativa.

También este cambio de estructura llevaba a la organización a pasar de una horizontalidad a una verticalidad representativa.

Trabajamos junto a la organización de base comunitaria para gestionar y presionar al ejecutivo municipal para que puedan ser los mismos vecinos, personas de existencia física, padrinos de sus espacios comunitarios. Y se consiguió.

Cuando estábamos entregando el plano (con el diseño de cómo se acordó con gran parte de la comunidad la distribución de los elementos para las prácticas de gimnasia, el arenero para los chicos, la senda para caminar, la pérgola, la ubicación donde se plantarían los nuevos árboles, el playón para los eventos artístico-culturales, etc.) y recibiendo al mismo tiempo, de manos del Intendente, el certificado que acreditaba a tres miembros de la organización como padrinos de dos espacios verdes, fuimos abordados por un grupo pequeño de vecinos, *punteros políticos*¹⁵, que trabajaban para una línea interna partidaria opuesta a la del Ejecutivo Municipal.

¹⁵ Son agentes partidarios barriales que hacen de intermediarios entre su jefe (un político) y el barrio. Buscan el apoyo de los electores y cumplen múltiples funciones para maximizar ese apoyo.

Recuerdo haber ido personalmente a invitar a esos vecinos a la asamblea barrial que se realizó por este tema, y a la cual no asistieron. Ellos venían a presentar su propio diseño de cómo querían que fuese la distribución en el espacio verde. También nos garantizaban que el Presidente del Consejo aportaría los materiales necesarios. Ignoramos si la intención era de confrontar, o de entorpecer las tratativas, la organización reaccionó rápidamente, a través de sus líderes, retirando sin demora nuestro diseño.

Esto es una muestra del porque existe una percepción negativa hacia el gobierno y los dirigentes de los partidos políticos. Los líderes de la organización no quieren involucrarse en estas prácticas. Muchas veces estos punteros políticos aprovechándose de su posición y haciendo uso de los recursos del estado dieron soluciones a reclamos que se estaban haciendo desde la comunidad.

Acá se puso de manifiesto una de las acciones más comunes y nocivas que realiza el Estado para con las organizaciones comunitarias y que atenta directamente contra la construcción del tejido social y contra la democracia misma.

En otro orden de cosas, para poder participar en las políticas públicas las organizaciones con estructura formal deben ajustarse a un marco legal, fiscal y laboral para su constitución y funcionamiento. Esto presenta algunos inconvenientes, en tanto se encuentra viciado de formalismos difíciles de cumplir, impone costos muy altos y no responde a las necesidades de la organización.

“(…) quisiéramos estar trabajando en una organización más independiente donde todo se resuelva en las reuniones, ahí y en ese momento. Sin estar consultando todo, todo el tiempo (...) a veces uno se desanima (...) Barúa es distinto, él tiene contactos políticos que a veces es muy importante”. (EM6, 11 de octubre 2016).

“(…) vienen y te prometen cosas, yo no les creo, los políticos sólo piensan en ellos no en la gente”. (EF9, 26 octubre 2016).

En este testimonio se refleja la falta de confianza y la crisis de representación que sufre la clase política, y en consecuencia, el estado. Y como pesa el efecto de anteriores experiencias negativas que generaron solo desconfianza en los nuevos proyectos de participación.

“(…) todos los problemas que tenemos son debido a las desigualdades”. (EM10, 03 de octubre 2016)

“(…) y eso a la larga no sirve, porque termina la comisión cuando termina la gestión. Cuando es apolítico pasan mil gestiones y la comisión continua. Negocia con el que esta de turno. Las comisiones vecinales en su momento tenían mucho auge, y después, cuando salieron la ONGs y todas las otras cosas que sacaban beneficios se fue dejando las comisiones. Esto pasó más o menos a partir del 2007, dejaron las comisiones porque por el otro lado recibían becas, subsidios, chapas, y como comisión vecinal no recibías nada. La comisión vecinal es sin fines de lucro. Las ONGs vinieron a contrarrestar el poder que estaban teniendo las comisiones vecinales, acá en esta parte. No quiere decir que surgieron con ese fin sino que eso paso acá (…)”. (EM5, 28 octubre 2016).

Los CCM también fueron el lugar donde el Ejecutivo Municipal decidió que se conformarían las Comisiones Vecinales. Estas comisiones eran elegidas a través de una asamblea comunitaria convocada a tal efecto.

En la asamblea realizada en el CCM Los Cisnes no concurrió ninguno de los líderes barriales que habíamos encontrado en el territorio. Sin embargo la puja por los puestos fue importante. Luego de ese día no hemos vuelto a ver a los miembros elegidos para integrar la Comisión Vecinal.

Al consultar a uno de los referentes con los que trabajábamos por qué no asistió alguno de ellos, nos dijo: “(…) déjalos nomas, déjalos que hagan sus arreglos, mientras no molesten nuestro trabajo, estará bien (…)”. (EM10, 11 de octubre 2016)

Para la organización, ella cuenta con mayor operatividad que el Estado para llevar a cabo acciones en su territorio. En todos estos años supo construir una amplia red de vínculos con organismos estatales y privados que pueden dar fe de su permanente compromiso con la comunidad barrial y territorial. Como dato anecdótico, a tener en cuenta, los miembros de la comunidad cuentan con una agenda telefónica en donde están los teléfonos particulares de varias autoridades del estado municipal y provincial, a quienes no dudan en consultar o pedir una reunión. Hemos presenciado varias de esas reuniones, hasta compartir almuerzos y cenas. Si no fuera de esta manera llevarían meses algunas acciones por la burocracia existente en los organismos del estado.

El Estado sabe que las comisiones vecinales no son representativas. Y las organizaciones comunitarias también lo saben. Entonces, ¿por qué seguir llevando un trámite así hacia adelante? La respuesta es simple, por las metas, para dejar evidencias que se llegó, una llegada falsa, pero suficiente para el visado.

Quizás sean estas actitudes las que generan percepciones negativas en la organización sobre trabajar con el gobierno o con la clase política, ya que se cree que uno se estaría involucrando en prácticas reñidas con lo moral.

5. CONCLUSIONES

Las políticas públicas deben dejar de ser una relación de medios-fines, porque evidentemente, no es suficiente que sean formuladas desde un poder central para que la sociedad las acepte.

El éxito de una política pública depende de que sean efectivamente públicas, es decir, que exista un proceso de construcción de la misma, donde una real participación genere compromiso entre sus beneficiarios y participantes. Cuando hablamos de compromiso estamos haciendo referencia tácita a un consenso, a un entendimiento. Si trasladamos al barrio este compromiso tendríamos que adicionarle emociones, recuerdos e historia para que se haga carne y la comunidad lo legitime.

La organización del barrio Los Cisnes como actor social y culturalmente situado, pudo interpretar y desentrañar los recuerdos, olvidos, emociones e historia del barrio, ayudándolo a definir una identidad, que por supuesto está compuesta de otras, y construir un patrimonio, poniendo en valor un espacio donde la comunidad se enfrenta y negocia, se apropia y resignifica conceptos para darles nuevos sentidos.

La organización es el barrio, sus miembros tienen los mismos años de habitarlo, no puede pensarse un paisaje barrial completo sin ellos en él. Están amalgamados a su historia, a sus recuerdos y a su patrimonio. Ellos entendieron que no puede pensarse lo comunitario si no existe cohesión social, y trabajaron entonces en el desarrollo de un sentido de pertenencia convocando a defender a los pequeños negocios del barrio ante la llegada del hiper-mercado, en la aceptación de las diferencias llamando a las distintas organizaciones y agrupaciones a trabajar sin distinciones en pro de la comunidad, en la búsqueda de la equidad ayudando a visibilizar en los reclamos las problemáticas de los barrios Santa Rita I y II, la inclusión en

sus luchas por pertenecer a la ciudad y la identidad en la construcción de un patrimonio para afirmarse y proyectarse hacia un futuro.

En el contexto social actual existen enormes brechas y vacíos sociales, los presupuestos para todo lo cultural son reducidos y prácticamente no se elaboran planes para desarrollos comunitarios; esto motiva aún más a alentar la formación de organizaciones que puedan ayudar a elevar la calidad de vida en las comunidades.

Examinando los resultados de la experiencia investigativa del Barrio Los Cisnes podemos expresar que tanto el contexto como los eventos y/o situaciones que se compartieron junto a la comunidad y a la organización seleccionada, en el seguimiento de las actividades de ésta última, en las entrevistas a sus integrantes y a miembros de la comunidad, nos permiten arrojar un análisis de cómo se estaban dando la relación entre el Estado Municipal y la organización del barrio Los Cisnes e ir respondiendo las preguntas que nos hiciéramos al comienzo del trabajo.

Es importante destacar que lo que uno vivió durante este trabajo investigativo, junto a la comunidad no se condice con *un Estado en retirada*, sino más bien, con un Estado que carece de una política propia y definida, situación que lo lleva a reconfigurarse permanentemente.

La carencia de una política propia la podemos ver reflejada en la necesidad del Ejecutivo Municipal de adecuar y ubicar las metas de su gestión a los ODS. Situación que llevó al gobierno a plantear una descentralización institucional, sin disponer de los recursos suficientes para ello, derivando en una focalización de las políticas sociales, donde algunos sectores barriales fueron beneficiados y otros no, como el caso de los Barrios Santa Rita I y II.

A través de las experiencias vividas con los distintos actores en el territorio, así como las entrevistas personales que mantuvimos con ellos, se pudo ir comprendiendo un contexto solo percibido por quienes forman parte de la comunidad y de sus organizaciones.

Las entrevistas nos permitieron construir un cuadro de situación donde se reflejó una relación resistida y poco deseada con el Estado, por parte de las organizaciones, pero que inevitablemente saben que debe darse.

Así, se pudo ver en distintos tramos del trabajo investigativo una relación de confrontación, y en otros una relación de cooperación.

Algo que resultó difícil de comprender a la organización fue el hecho de tener que organizarse formalmente para participar de las políticas en su territorio, siendo que lo vienen haciendo hace más de veinte años, obteniendo grandes conquistas para la comunidad, sin esta necesidad. Toda esta situación generó en la organización la sensación de que el Estado no

valora el trabajo territorial que se viene desarrollando y presiona en el cumplimiento de formalidades que más bien entorpecen su acción en territorio.

En el seno de las organizaciones existe una percepción negativa del Ejecutivo Municipal y de toda la clase política. Ven al Estado más en una actitud conspirativa que colaboracionista, focalizando las ayudas sociales, facilitando el surgimiento de líderes comunitarios obsecuentes a lineamientos políticos partidarios que obstaculizan, tensionan y socavan el trabajo en territorio, en definitiva, teme que el acercamiento, produzca un cambio en las formas de trabajar que vienen desarrollando y en la imagen que tienen ante la comunidad.

El Estado sabe que la organización posee una capacidad casi única de abordar el territorio. Para la organización barrial el Estado no cuenta con una política territorial efectiva que trabaje en pos del bienestar de las comunidades. Espera que el Estado, institucionalmente, brinde soluciones a los problemas que van surgiendo en el barrio, sin embargo ello no es así. Existe una falta de iniciativa por parte del Estado para articular y gestionar políticas que acerquen soluciones a los problemas.

Varios líderes que comulgan con la ideología política partidaria del ejecutivo municipal consideran que los desaciertos del gobierno local se deben a que éste parte de un diagnóstico equivocado, un diagnóstico falso.

La organización sabe que toda problemática que se presenta a nivel comunidad no puede ser abordada desde una mirada unilateral. Sabe que cada cuatro años se produce un reset o reinicio en las políticas o proyectos comunitarios debido al cambio en las autoridades a nivel municipal. Pero solo desde el municipio se pueden implementar políticas capaces de detener procesos de exclusión social.

A la organización también le resultan problemático los enfoques asistencialistas y clientelares del municipio, los cronogramas electorales y la discontinuidad de los funcionarios en puestos de toma de decisión. Es verdad que la falta de recursos limita el accionar de la organización, pero no recurren fácilmente al Estado, dado que saben que ello implicaría aceptar condicionamientos, además ésta se caracterizó siempre por el carácter autogestivo de su accionar. Las dos fundaciones que operan en la zona argumentaron que no podían realizar sus actividades debido a la falta de financiamiento.

El Estado quiere que la organización participe en las políticas públicas para impulsarlas, alegando que son beneficiosas para todos. Sin embargo, para la organización estas políticas han perdido el carácter público, han abandonado los criterios de equidad, transparencia y calidad que deberían primar en ellas, dejando de responder a las necesidades de la sociedad

para satisfacer intereses de grupos o individuos, como sucedió con la llegada del autoservicio WalMart y el Hotel Casino Gala.

Los vecinos son conscientes de los deberes del Estado, saben que tiene que realizar limpiezas de calles, plazas, ocuparse del alumbrado de las calles, controlar que se desmalecen espacios sin ocupar, de la atención de la salud y la educación, etc. También son conscientes que deben ser parte en el proceso de los proyectos que se desarrollen en su territorio.

En las charlas y debates, cada uno de sus integrantes hizo gala de la *llegada* y credibilidad que tienen en la comunidad, de la transparencia en sus actos, de la tenacidad que demuestran luchando en alcanzar las metas que se proponen y por sobre todo del compromiso con la comunidad.

Lo observado en la investigación nos permite expresar que las instancias participativas no excedieron el marco de lo informativo-consultivo, siendo considerado como la causal del escaso involucramiento de la organización en las políticas locales.

En lo que hace a que el Estado local incorpore a las organizaciones comunitarias en el proceso de generación de políticas públicas hay mucho camino por recorrer y la organización barrial sabe perfectamente eso. Aunque discursivamente el Estado pregone lo contrario.

La participación en las políticas públicas está definida por un marco legal que pone como requisito la conformación de una organización funcional con personería jurídica la cual no es tarea sencilla conformarla.

Los programas que bajan al territorio no implementan acciones que permitan la autogestión de las organizaciones comunitarias.

Existe una maniobra del municipio cuando argumenta que se pretende aumentar la participación de los ciudadanos en las políticas públicas, cuando en la realidad los ciudadanos no tienen la posibilidad de realizar ningún aporte y se incumplen compromisos que se hicieron a las comunidades sin ningún miramiento, situación que solo deteriora las relaciones al interior de las organizaciones.

La organización y el Estado tienen que trabajar en forma conjunta, el compromiso debe ser mutuo, la organización no teme en compartir riesgos y responsabilidades.

Los gestores culturales tienen que dejar de considerarse una herramienta dentro de la sociedad y comenzar a ser actores directos en los procesos culturales, actores transformadores y dinamizadores capaces de proponer soluciones y mediar entre la comunidad y su municipio.

Se puede promover, junto con la Academia, la generación de un programa de gestión cultural e implementarlo en forma conjunta con el municipio. Desde la gestión se puedan identificar los problemas que afectan a la comunidad y desarrollar soluciones que den buenos

resultados, que gestione la cultura en pro del mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Las políticas dirigidas a las comunidades no tienen que descuidar el trabajo de las organizaciones sociales preexistentes en el barrio. Desde la gestión cultural se puede colaborar realizando diagnósticos que visualicen las organizaciones reconocidas y validadas en el territorio.

Actualmente el gobierno local no proporciona suficientes oportunidades para que el ciudadano se involucre. Además, las estructuras administrativas del municipio local son insuficientes para abordar tareas de articulación institucional y financiera vinculadas al desarrollo -y así lo manifestó su titular a un matutino local-.

Se pueden promover debates que pongan en discusión cuales pueden ser los instrumentos que ayuden a una mayor eficiencia administrativa de la gestión pública, como también en la transparencia y elaboración de prácticas innovadoras.

También sería importante realizar la identificación de los actores con sus respectivos roles y potencialidades para trabajar con más precisión en los factores que legitiman los consensos y el liderazgo.

Otra acción importante sería consolidar redes entre Municipio, asociaciones, universidades, diversos organismos públicos e incluso con personas físicas, que trabajan en el fortalecimiento local.

Desde la gestión cultural se puede aportar los conocimientos, herramientas y profesionales para generar una red entre todas las organizaciones de la comunidad. Esta red estará conformada por todas las organizaciones comunitarias convocadas para un trabajo común, con el fin de generar un mayor impacto sin mucho esfuerzo y sin que las organizaciones pierdan su identidad.

Se pueden fomentar e impulsar políticas que garanticen que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos, sin descuidar el enfoque de género, que remuevan los obstáculos que dificultan la participación de los ciudadanos en la vida de la ciudad.

Las organizaciones que estaban trabajando en el territorio tenían como objetivo, un poco altruista quizás para algunos, el construir una sociedad más justa y equitativa. Consideran también que cuando el Estado trabaja en el territorio lo hace solo con fines electorales o político partidario. Situación que no dejaba de ser aprovechada, siempre que se podía, por la organización.

La organización no cree en los procesos de planificación colectiva dado que considera que no contempla las desigualdades de poder que existe entre los actores, los objetivos que éstos persiguen y las responsabilidades que tienen para con su comunidad.

El acercamiento, entre las organizaciones y Municipios, es una necesidad. Amén de querer encontrar soluciones a los problemas de nuestra sociedad, de lo que se trata es de generar un encuentro entre todos los actores sociales y bregar para que los más capaces puedan acceder a espacios de poder y decisión.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AA.VV. *Manual Atalaya. Apoyo a la gestión cultural*, Universidad de Cádiz:
<http://atalayagestioncultural.es>

Pedro Vives Azancot. En *Manual Atalaya. Apoyo a la gestión cultural. Capítulo 1.3. La cultura y su gestión*. Universidad de Cádiz: <http://atalayagestioncultural.es>

Aballay, S. (2008), *Cultura para el desarrollo estratégico*- CDE, Córdoba- España, Universidad Nacional de Villa María (UNVM).

Aguilar, L. (2003). *La Hechura de las Políticas, Colección antología de política pública*. México; Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Albuquerque Francisco - Revista OIDLES – Vol. 1, N° 0 (junio 2007)- *Teoría y Práctica del Enfoque del Desarrollo Local*

Ameigeiras, A. y Cabello, R. *Procesos de transformación, espacios culturales y segregación territorial en contextos urbanos periféricos de Buenos Aires* en Czerny, M. y Lombardo, J., *Procesos, transformaciones y construcción de la ciudad en la era del capitalismo global*. Los Polvorines, UNGS (2007)

Ander Egg, E. (1992) - *La política cultural a Nivel Municipal*, Buenos Aires, Ciccus.

Andrenacci, L., & Repetto, F. (2006). *Un camino para reducir la desigualdad y construir ciudadanía*. En C. G. Molina, & B. I. Desarrollo (Ed.), *Universalismo básico. Una nueva política social para América Latina*. Washington D.C.: Planeta

Ascuá, Costamagna y Gariboldi (1996) *El Caso de la Ciudad de Rafaela* - Mercosur, el desafío del Municipalidad de Rafaela.

Baeza, Brígida; Crespo, Edda Y Carrizo Gabriel (comps) (2014) *Comodoro Rivadavia a través del siglo XX*. Secretaría, Ciencia y Deportes. Fondo Editorial Municipal

Benito, K. (2017). *Espacios, Clubes y Centros Culturales como estrategia de intervención comunitaria*. Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología, 12 (38).

Boisier Sergio (2003). UMBRAL Revista de Educación, Cultura y Sociedad - Año III, N°5, Recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualdata/publicaciones/umbral/v03_n05/a03.pdf

Boisier, Sergio (2004). *Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente*. EURE (Santiago).

Boletín Informativo Monográfico sobre Ciudades de Ingeniería sin Fronteras, n. 6, invierno 1996. *El ejemplo de Villa El Salvador: Conquistar el derecho a la vivienda*. Entrevista publicada y Recuperado: <http://habitat.aq.upm.es/boletin/n4/aauri.html>

Brewer-Carías, A. (1998). *Descentralización y democracia: una reflexión obligada en Venezuela*. Mascareño, C. (coord.), *Descentralización. Gobierno y democracia*. Caracas: GLOCAL/CENDES.

Camisassa, Elena, (2005) “Organizaciones de la Sociedad Civil”, Editorial Brujas.

Capitanich Jorge M. (2016). Unidad de Seguimiento de Metas, Evaluación y Resultados – *Objetivos del desarrollo Sostenible* (Archivo pdf). Chaco. Municipalidad de Resistencia. Recuperado: <http://resistencia.gob.ar/wp-content/uploads/objetivos-de-desarrollo-sostenible-municipio-de-resistencia.pdf>

Del Campo Esther (2009) En Observatorio Social – *Descentralización, políticas sociales y participación en los gobiernos locales: ¿Qué hemos aprendido?* - Publicación trimestral de la Asociación Civil Observatorio Social – Número 25 – Diciembre 2009 - Editores Verónica Bagnoli Silvana Pascucci.

Delgado, D. (1997). En El cambio del modelo de Gestión, García Delgado, D. (Ed.), *Hacia un nuevo modelo de gestión local, Municipio y sociedad civil en Argentina Aires*. Buenos Aires, Argentina: Oficina de Publicaciones del CBC, Universidad de Buenos Nuevos escenarios locales.

- Do Amaral Filho, J. (2000): *Desenvolvimento local e descentralização na América Latina: El caso de El Estado de Ceará, Brasil*. LC/L.2012, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Forrest, R. (2008). *¿A quién le importan los barrios?* Internacional. Revista de Ciencias Sociales, Vº 59, Nº 191- 12 OTO 2013
- García Canclini, N. (1987). *Políticas Culturales y Crisis del Desarrollo: un balance latinoamericano*. En Políticas Culturales en América Latina. México, D.F. Grijalbo.
- García Delgado, D (1994). *Estado y Sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural*, Buenos Aires, FLACSO.
- García Delgado Compilador (1997). *Hacia un nuevo modelo de Gestión Local: Municipios y Sociedad Civil en Argentina* – Biblioteca FLACSO.
- González, Jorge (1994). *Más (+) Cultura(s). Ensayos sobre realidades plurales*. Apunte de Cátedra de Comunicación y Teorías.
- Grimson, A. (2008). *Diversidad y cultura: reificación y situacionalidad*. Tabula Rasa 8.
- Hirschman A. O. (2007), del artículo: *El principio de transformación y conservación de la energía social*, en Economía y Desarrollo - agosto 2007, vol. 6, nº 1 –
- Iberformat, (2003). *1er Seminario de Formación de Formadores en Gestión Cultural*. Disponible en: http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc_documentos/106.pdf
- Jobert, B. (1994). El Estado en acción: la contribución de las políticas públicas. *Ciencia Política. Revista Trimestral para América Latina y España*, 36, 79-104
- Kaavadas Elena (2015) *El movimiento asambleario de Gualaguaychú* - Revista Estado y Políticas Públicas Nº 4.

- Kearns y Parkinson (2001). *El significado del barrio*. Estudios Urbanos, vol. 38, n° 12.
- Lechner Norbert, *Tres formas de coordinación social*, Revista de la CEPAL, N° 61. Abril de 1997.
- Licona Calpe, Winston M. en Conferencia de sobre *Planificación y Gestión Cultural* - Bogotá, D.C., Mayo 07 de 2001, Colombia.
- Marx, V. (2006). *Las ciudades en la globalización*. Arquteturarevista, 2 .
- Megan, R. y Mitchell, A. (2001). *No es comunidad aquí, es vecindario: cambio de vecindario y cohesión en las políticas de regeneración urbana*. Estudios Urbanos.
- Monner Sans, Ana Inés en Observatorio Social – *Ampliando la mirada: Aportes de la etnografía y la sociolingüística al estudio de los procesos locales* - Publicación trimestral de la Asociación Civil Observatorio Social – Número 25 – Diciembre 2009 - Editores Verónica Bagnoli Silvana Pascucci.
- Montero, M. (2004) - *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Montilla Vargas, Claudia, publicado en la Revista EGOB. Revista de asuntos públicos, N° 6, de la Universidad de los Andes-Colombia en diciembre de 2010
- O'Donnell, Gabriela Ippólito (2010) – Conclusiones del Congreso Internacional *Profundizando la democracia como forma de vida*, organizado por la Facultad de Ciencia Política y RR.II. de la UNR, Rosario, Argentina.
- Olmos, A. (2007), *Gestión cultural y desarrollo: claves para el desarrollo*. Agencia española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Catálogo general de publicaciones generales, Madrid-España.

Razeto Jorge en el VI Seminario sobre Patrimonio Cultural. *Patrimonio, Arte e historias locales de Aconcagua*. Centro de Artes y Oficios Almendral de San Felipe, Corporación CIEM Aconcagua

Restrepo, D. (2006). *Historias comparadas. Las fracturas del estado en América Latina*. En D. Restrepo (Ed.), *Historias de la descentralización. Transformaciones del régimen político y cambio en el modelo económico. América Latina, Europa y EUA*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.

Restrepo, Eduardo (2015). *El proceso de investigación etnográfica: Consideraciones éticas*, Artículo de Etnografías Contemporáneas. Departamento de Estudios Culturales. Pontificia Universidad Javeriana.

Rodríguez Alba Nubia (2013). *Sujetos sociales, organizaciones, conflicto, intervención social* – Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle (Colección Ciencias Sociales)

Ruiz Durán Clemente (2000), del documento preparado en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ de Desarrollo Económico Local y Descentralización de la División de Desarrollo Económico.

Sagastume Ludmila y Bagato Alejandro en Observatorio Social –*De Gobiernos locales y políticas sociales* - Publicación trimestral de la Asociación Civil Observatorio Social – Número 25 – Diciembre 2009 - Editores Verónica Bagnoli Silvana Pascucci.

Sen, A. (2000) *Desarrollo y libertad*; Madrid: Editorial Planeta.

Sousa Santos, Boaventura. *Capítulo I. La Sociología de las Ausencias y la Sociología de las Emergencias: para una ecología de saberes*. En publicación: *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social* (encuentros en Buenos Aires). Agosto. 2006.

Sousa Santos, Boaventura. *Capítulo II. Una nueva cultura política emancipatoria*. En publicación: *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social* (encuentros en Buenos Aires). Agosto. 2006.

Stahl K., "Política social en América Latina. La privatización de la crisis", Nueva Sociedad Nro. 131, mayo-junio de 1994.

Tapia Verónica (2013) - *El concepto de barrio y el problema de su delimitación* – Revista Bifurcaciones – Recuperado <http://www.bifurcaciones.cl/2013/03/el-concepto-de-barrio-y-el-problema-de-su-delimitacion/>

Vargas Hernández (2011). *Gobierno Local: Autonomía Y Gobernabilidad*. Urbano, 14.

Villoro L. (2008). "Condiciones de la interculturalidad", en Raúl Alcalá Campos, *Reconocimiento y exclusión*. México, UNAM, Plaza y Valdés.

Yves Meny y Jean-Claude Thoenig, (1992) *Políticas Públicas*. Editorial Ariel, Barcelona.

Zapata Benjumea, Germán Alberto (2011) *Gestión Cultural: Reflexiones a propósito de La formación de Gestores Culturales en Colombia*. Bitácora Producciones, Taller Creativo. Medellín.

Zapata, E (2007) - Observatorio de la Cooperación Descentralizada UE –AL.

7.1. Otras fuentes:

- Capitanich anunció suba del 44% de la recaudación y alertó caída del fondo sojero (3 de Mayo 2016). *Diario Chaco* on line. Recuperado:

<http://www.diariochaco.com/noticia/capitanich-anuncio-suba-del-44-de-la-recaudacion-municipal-y-alerto-caida-de-ingresos-de>

- Declaraciones en Prensa Chaco. (30/08/2013). *Inauguran el Centro Gala Convenciones en Resistencia* *Diario El Litoral*. Recuperado <https://www.ellitoral.com.ar/corrientes/2013-8-30-4-52-0-inauguraron-el-centro-gala-convenciones-en-resistencia>

- Declaraciones en (17/08/2011) *WalMart inauguró su nueva sucursal en Resistencia* *DIARIO NORTE*. Recuperado <http://www.diarionorte.com/article/64085/walmart-inauguro-su-nueva-sucursal-en-resistencia->

- Google.com

- *Guía de orientaciones para la Cooperación municipal al desarrollo. El papel de las ciudades y los gobiernos locales* (2010). ONG Proyecto Local. Barcelona.

- Resolución N° 071/16 del Consejo Directivo de FADYCC (UNNE)

- Resolución de Intendencia N° 452 – Ref.: Régimen de Padrinazgo de Espacios Verdes

- Ordenanza N° 11.739 del Ejecutivo Municipal – Ref.: Régimen de Padrinazgo de Espacios Verdes.

- Ordenanza Municipal 12079/2016 en Boletín Oficial 19/2017

- Tribunal Electoral de la Provincia del Chaco

- Damián Navarro (comps) – *Territorios de Violencia* - Ediciones Revés de la Trama - Fundación IdeAS – Resistencia, Chaco.

Link de descarga: <http://fundacionideaschaco.org/publicaciones.html>