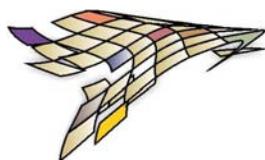

El rol de la facilitación profesional como clave del aprendizaje, la construcción de ciudadanía y la conformación de redes organizacionales para el desarrollo y la gobernabilidad

DOCUMENTO PRESENTADO PARA:
CONCURSO RIDELC

PREPARADA POR:
Red de Facilitadores de Bariloche
Una iniciativa de fortalecimiento de la sociedad civil



Bariloche - Argentina

ÍNDICE

1	INFORMACIÓN GENERAL	1
2	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EXPERIENCIA	2
3	ANTECEDENTES	3
3.1	DE LA ORGANIZACIÓN	3
3.2	DEL CONTEXTO NACIONAL Y LOCAL AL MOMENTO DE INICIO DE LA EXPERIENCIA.....	3
3.3	DEL ENTRAMADO DE ACTORES Y PROCESOS A TRAVÉS DEL TIEMPO	5
4	LA BRECHA DE LA OPORTUNIDAD: SURGIMIENTO DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN	7
5	CIUDADANO SE NACE O SE HACE? EL APOORTE DE LA FACILITACIÓN PROFESIONAL	11
5.1	LA FACILITACIÓN DE PROCESOS SINÉRGICOS: UNA DEFINICIÓN.....	12
5.2	LA FACILITACIÓN EN LOS ESPACIOS DE CONCERTACIÓN	14
6	LA EXPERIENCIA DE LA MESA DE CONCERTACIÓN SOCIAL LOCAL	16
6.1	¿QUÉ ES LA MESA DE CONCERTACIÓN SOCIAL LOCAL?	16
6.2	INTEGRANTES Y FUNCIONES.....	16
6.3	ETAPAS DE LA MESA DE CONCERTACIÓN SOCIAL LOCAL.....	17
6.4	FUNCIONAMIENTO.....	18
6.5	COMISIONES.....	18
6.6	OBJETIVOS DE LA MESA DE CONCERTACIÓN SOCIAL LOCAL.....	20
6.7	LOGROS DE LA MESA	21
6.8	¿POR QUÉ SE LOGRARON?	23
6.8.1	<i>Factores atribuibles al contexto:</i>	23
6.8.2	<i>Factores atribuibles a las personas y las organizaciones</i>	23
6.8.3	<i>Factores atribuibles a la metodología y estrategias</i>	23
6.9	LECCIONES APRENDIDAS DE LA MESA EN GENERAL	24

6.10	DETALLES DE FACTORES QUE FAVORECEN LA CONCERTACIÓN	24
6.11	EL EMPRESARIADO: UN TEMA APARTE	25
7	LAS COMISIONES DE LA MESA DE CONCERTACIÓN SOCIAL LOCAL	27
7.1	COMISIÓN DE GESTIÓN DE RESIDUOS (2003-2004).....	27
7.1.1	<i>Contexto</i>	27
7.1.2	<i>El trabajo de la comisión</i>	28
7.1.3	<i>Objetivos de la comisión</i>	28
7.1.4	<i>Logros</i>	29
7.1.5	<i>¿Qué resultó bueno?</i>	30
7.1.6	<i>La ARB hoy</i>	31
7.2	COMISIÓN DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO (2004...).....	31
7.2.1	<i>El trabajo de la comisión</i>	31
7.2.2	<i>Logros</i>	32
7.2.3	<i>¿Qué resultó bueno?</i>	34
7.3	COMISIÓN DE ECONOMÍA SOCIAL.....	35
7.3.1	<i>Contexto</i>	35
7.3.2	<i>El trabajo de la comisión</i>	38
7.3.3	<i>Objetivos</i>	38
7.3.4	<i>Logros</i>	39
7.3.5	<i>¿Qué resultó bueno?</i>	40
8	CONCLUSIONES	42
9	RECOMENDACIONES.....	44
10	A MODO DE CIERRE	47

LISTA DE TABLAS

Tabla 1-1 Información general	1
Tabla 2-1 Datos San Carlos de Bariloche	2
Tabla 6-1 Instituciones provinciales y nacionales descentralizadas	17
Tabla 6-2 Comisiones en la Mesa desde el 2002 hasta el presente	19

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 2-1. Ubicación geográfica de la experiencia	2
Figura 4-1. Proceso histórico: hacia un nuevo modelo de Gestión.....	9

1 INFORMACIÓN GENERAL

Tabla 1-1 Información general

Nombre de la institución	Red de Facilitadores de Bariloche (RFB)
Dirección postal	Mitre 125. Oficina 129. Galería Austral
Casilla de correo	1567
Ciudad	San Carlos de Bariloche
Provincia	Río Negro
País	Argentina
Código postal	8400
Dirección electrónica	facilitadores@bariloche.com.ar
Título del trabajo	¿Ciudadano se nace o se hace? El aporte de la facilitación profesional a la construcción de ciudadanía y el aprendizaje de las personas y organizaciones en el ejercicio de la misma

2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EXPERIENCIA

Figura 2-1. Ubicación geográfica de la experiencia

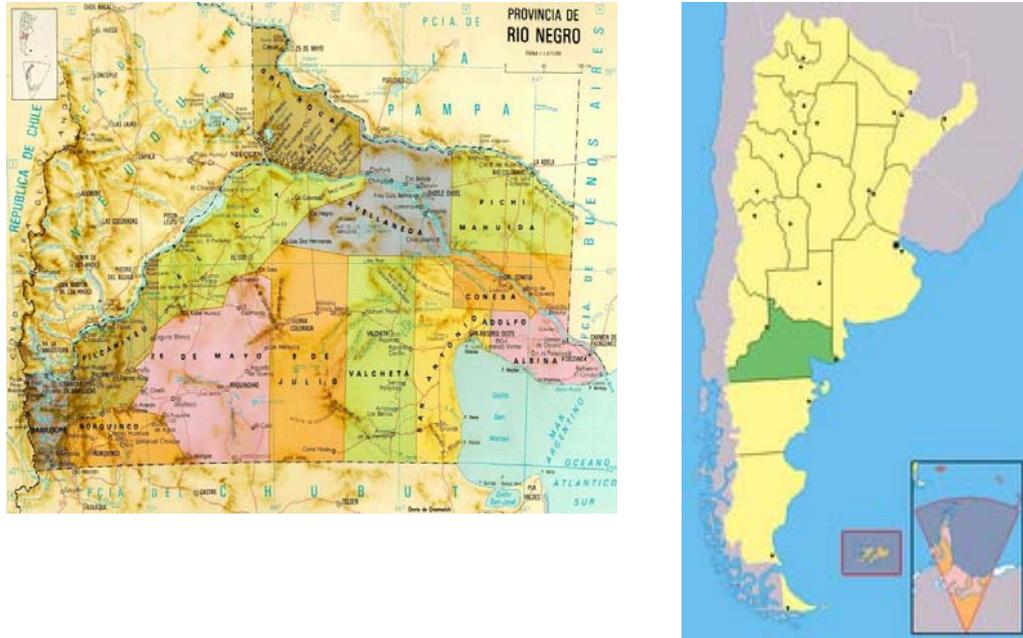


Tabla 2-1 Datos San Carlos de Bariloche

Población total	En San Carlos de Bariloche-Dina Huapi al 31/12/2005: 124.703 personas.
Población en situación de pobreza	Al 31/12/2005 28.680 personas (23,01% de la población total)
Población en áreas urbanas	En áreas urbana y suburbana al 31/12/2005: 119.714 personas
Población en áreas rurales	En área colindante (Dina Huapi) al 31/12/2005: 4.989 personas
Principales actividades económicas	<p>Turismo propiamente dicho (38,64% del PBI año 2005)</p> <p>Actividades conexas al turismo (3,82% del PBI año 2005)</p> <p>Complejo Ciencia y Técnica (11,88% del PBI año 2005)</p> <p>Comercio y servicios no básicos (10,91% del PBI año 2005)</p> <p>Actividades y desarrollos inmobiliarios (6,50% del PBI año 2005)</p> <p>Administración pública (5,01% del PBI año 2005)</p> <p>Construcción (4,52% del PBI año 2005)</p> <p>Estos datos surgen del estudio realizado por el Centro de Estudios Regionales de la Universidad Fasto de S.C. de Bariloche. Los datos de población se estimaron a partir de un cálculo de proyección a partir del último censo del 2001.</p>

3 ANTECEDENTES

3.1 DE LA ORGANIZACIÓN

La Asociación civil Red de Facilitadores de Bariloche es una organización sin fines de lucro que tiene por misión servir como herramienta de gestión en procesos sociales orientados a promover la participación y transformación personal y organizacional.

A lo largo de cinco años hemos desarrollado una gran variedad de proyectos en nuestra comunidad, a través de los cuales hemos aprendido que el rol de la facilitación profesional y las redes que se pueden generar desde este espacio, son un elemento clave en los procesos de desarrollo local, con incidencia en las políticas públicas.

La organización, por el tipo de actividad que desarrolla y, en este caso, por la profesionalidad y compromiso de sus miembros, se ha convertido en una ONG referente en temas de participación tanto para el sector empresario (cámaras, empresas), como para la sociedad civil y el Estado municipal. Por ello es receptora de solicitudes variadas desde los diferentes sectores y lleva adelante un rol articulador en la localidad creando vínculos y nexos entre las diversas iniciativas para potenciar el trabajo de los actores y contribuir a espacios de cooperación intersectorial. Por encima de esta experiencia, no deseamos promover necesariamente la formación de organizaciones de índole similar, sino más bien resaltar la importancia que ha tenido el hecho de atender profesionalmente los procesos y alentar a desarrollar esta práctica

3.2 DEL CONTEXTO NACIONAL Y LOCAL AL MOMENTO DE INICIO DE LA EXPERIENCIA¹

El 21 de diciembre de 2001, después de las renuncias del Presidente de la Nación y del Ministro de Economía, comenzó el feriado cambiario que duró hasta mediados de enero de 2002, dando fin al Plan de Convertibilidad que, junto a la Reforma del Estado y la apertura de la economía, fue uno de los ejes del denominado Ajuste Estructural en la Argentina.

Así, el país desgarrado por una de las más profundas crisis de toda su historia, comenzaba a torcer el timón del rumbo neoliberal ortodoxo de la década de los noventa.

Ante el sucesivo fracaso de las políticas de estabilización, el gobierno argentino adoptó en el mes de abril de 1991 el Plan de Convertibilidad que liberó totalmente las operaciones cambiarias e inmovilizó por ley el valor nominal de la paridad en el equivalente teórico de recompra con las reservas existentes de la circulación monetaria por parte del Banco Central. A partir de esta norma se consagró un proceso de dolarización de facto de la economía, donde un peso era igual a un dólar

¹ Abaleron, Carlos A. “Los efectos del caída del plan de convertibilidad sobre el turismo, la movilidad poblacional y las desigualdades de San Carlos de Bariloche Argentina”.

estadounidense.

Se impuso un tipo de cambio sobrevaluado esperando que la deflación de precios lo devaluara. Sin embargo eso, más la extrema vulnerabilidad que significó la apertura económica y la desaparición de barreras arancelarias, destruyó gran parte del aparato productivo argentino. Aunque resistió varias crisis internacionales, lo hizo a un altísimo costo: más que triplicó la deuda pública en un período de 10 años (De Simona, 2002).

La venta de servicios y empresas públicas más algún tiempo de altos valores internacionales de los granos argentinos y entrada de capitales en su mayoría especulativos, permitieron cumplir con algunas metas impuestas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la banca internacional, al mismo tiempo que se pagaban las obligaciones pactadas (capital más intereses).

Terminados casi todos los activos públicos, más una caída de los precios internacionales de los productos primarios, sumado a la recesión económica y al subsiguiente impacto sobre la recaudación fiscal, se tuvo que recurrir incrementalmente a préstamos. Los intereses crediticios se fueron elevando a tasas impensables en economías productivas, encareciendo los préstamos, dificultando la captación de los mismos y aumentando finalmente las exigencias de la banca internacional y el monto de la deuda externa. Más y más se recurrió a la banca privada y a la emisión de Bonos del Tesoro para el pago de aquella. El golpe formal de gracia lo dio el mismo FMI a su “mejor alumno” a principios de diciembre de 2001, cuando las exigencias de pagos eran imposibles de cumplir y se negaba toda posibilidad de renegociación de la deuda, aunque hacía ya tiempo que el Plan de Convertibilidad en los hechos transitaba por la agonía final.

En esa época era patente la atmósfera de inestabilidad económica, política y social que preanunciaba los graves acontecimientos que se sucederían a partir del 19 de diciembre.

La recesión que continuaba desde 1998, el crecimiento de la desocupación, el aumento de la pobreza estructural, de la pauperización e indigencia, la caída del consumo interno y el incremento del déficit eran solo algunos de los argumentos esgrimidos como causales de la crisis. Más allá de los factores internos que condicionaban tal panorama, eran de peso la disminución de la actividad mundial, la firmeza del dólar frente a las otras monedas y la devaluación del Real en el Brasil en 1997. Ello determinaba una disminución en las exportaciones y la dificultad para disminuir los costos internos, simultáneamente al incremento del déficit fiscal ya mencionado. La imposibilidad de reactivación de la economía, atada a las inflexibilidades del Plan de Convertibilidad, tenía un efecto negativo en el costo del dinero, el consumo y el crecimiento.

El primero, explicitado como “aumento del riesgo país”, nos condenaba a altísimas tasas de interés, el segundo se restringía a niveles desconocidos enfatizando la recesión y pauperización imperante, y el último, a una cada vez menor tasa de inversión y producción de bienes y servicios.

La fuga de los depósitos del sistema financiero –que había comenzado antes del fatídico diciembre de 2001, sobre todo por parte de los mejores informados, como el sistema financiero y servicios y empresas privatizadas- y la pérdida de reservas del Banco Central, atado al Plan de Convertibilidad, conformaron el complejo de causas inmediatas de las severas medidas monetarias y de control de cambios que imposibilitaron la libre disponibilidad de los fondos depositados en las entidades bancarias, restringiendo aún más la capacidad de consumo. El bloqueo de los depósitos bancarios constituyó la antesala y el disparador del ingreso en la protesta popular de las clases medias,

principales perjudicados por tal medida. Fin del gobierno, fin del Plan de Convertibilidad, fin de una época.

Ningún rincón de Argentina escapó del contexto de los años noventa, que tuvo un impacto aún mayor en aquellas economías regionales que dependen en gran medida del turismo y de las actividades relacionadas. El tipo de cambio y el clima son los dos factores que el turismo no puede controlar. Cuando son desfavorables, la extrema vulnerabilidad de las regiones y ciudades que tienen mayoritariamente al turismo como base económica causa un impacto severo sobre la población, restringiendo el número y el tipo de turistas, el gasto que ellos efectúan, enfatizando la estacionalidad, la precariedad laboral y el desempleo, los bajos ingresos, la pobreza, y las desigualdades de toda clase.

El impacto negativo se acentúa aún más, cuando esas regiones turísticas están localizadas en áreas de frontera, movilizándolo hacia fuera del país a los sectores con poder adquisitivo para consumir aquello que si bien está disponible localmente, lo está a valores muy superiores (alimentos, electrodomésticos, vestimenta, etc.).

En los noventa para el turista argentino era más accesible el Caribe que las playas de la Provincia de Buenos Aires y más aún localidades lejanas como San Carlos de Bariloche (a 1650 kilómetros de la Capital Federal). Para el extranjero, hacer turismo en Argentina era extremadamente costoso.

3.3 DEL ENTRAMADO DE ACTORES Y PROCESOS A TRAVÉS DEL TIEMPO

A partir del 2001 la RFB ha acompañado y liderado una serie de procesos que hoy confluyen gradualmente en un movimiento incipiente de una ciudadanía más responsable, que intentando incidir desde abajo, se ha ganado un espacio de interlocución a la par de los responsables políticos en determinadas temáticas.

Citamos a continuación los más importantes de los últimos años:

- Encuentro de profesionales: Encuentro que funcionó en forma paralela a la Mesa de Concertación a partir de fines del 2001, constituido por profesionales e idóneos voluntarios. Muchos de ellos se integraron luego a la Mesa de Concertación Social Local.
- Bariloche 2100: grupo iniciado por un empresario local que pretende incidir sobre las autoridades para que se realice una planificación del desarrollo integral de la localidad
- Vecinos por la Carta: grupo surgido a partir de la mesa y los dos grupos anteriores que realizó un enorme y altamente efectivo trabajo de incidencia sobre el reciente proceso de reforma de la carta orgánica de la ciudad.
- Grupo de monitoreo ciudadano: esta es una red de organizaciones y grupos, articulada e impulsada por la RFB que monitorea y exige al ejecutivo el efectivo apoyo político a los espacios de participación como la Mesa y la transparencia de los actos de gobierno.

Asimismo, y como describimos en el título del proyecto, estamos convencidos de que es el aprendizaje de las personas y las organizaciones lo que construye la ciudadanía y por tanto lo que genera desarrollo.

Si bien describimos en detalle y tomamos como eje de este proyecto la Mesa de Concertación Social Local y el trabajo de algunas de sus comisiones por entenderlas como más pertinentes para los objetivos del proyecto, desde la perspectiva del desarrollo local sostenible creemos que la red creada, las capacidades adquiridas y el antecedente de las experiencias realizadas son el principal logro.

Asimismo cabe desatacar que las mismas personas y organizaciones se han movido y lo siguen haciendo entre estos espacios de participación ganados desde la ciudadanía.

Mencionamos esto por lo consideramos clave tanto para la Mesa de Concertación como para los otros procesos participativos para los cuales somos el punto en común, aquello que los vincula y facilita la integración.

4 LA BRECHA DE LA OPORTUNIDAD: SURGIMIENTO DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN

Así como en el punto 3.2 aparecen detalladas las consecuencias negativas generadas por las sucesivas crisis, también éstas han provocado fisuras que abrieron puertas a nuevos desafíos:

- La comunidad fue adquiriendo mayor conciencia acerca de la importancia de su participación en la vida pública.
- Se comenzó a valorar de la necesidad de responder con nuevas estructuras de trabajo en el Municipio de San Carlos de Bariloche, brindando espacios para la participación interna y externa de algunos sectores.

Un ejemplo de esto fue la creación de la Mesa de Concertación Social en Bariloche, espacio propiciado por la Secretaría de Promoción Social del Municipio, pero que surgió de representantes de diversas organizaciones ante la falta de respuesta del gobierno local a la tensión social de fines de diciembre 2001. Así, la ciudadanía ganó un espacio para compartir la gestión de la política social, construida desde una red de organizaciones.

El equipo se reunió por primera vez convocado por la emergencia de la tensión social.

(21.12.2001) y luego decidió suspender sus encuentros hasta tanto se contara con el respaldo de la voluntad política.

En el mes de enero renunció el Intendente y asumió el cargo la Presidente del Concejo Municipal, que volvió a convocar al grupo inicial, enriqueciéndolo con la participación de las juntas vecinales y el equipo técnico de la Secretaría de Promoción Social. El 18 de junio de este año, el Concejo Deliberante sancionó la ordenanza 1214-CM-02, que da el marco normativo a la creación de la Mesa de Concertación Social Local y le asigna además el rol de “Consejo Consultivo para el Plan de Subsidios a Jefas y Jefes de Hogar.”²

El modelo de gestión anterior se caracterizaba por una fuerte centralización y focalización en el cual el poder y la decisión se concentraban en el Estado, un modelo netamente verticalista. Esto se acompañaba con el ocultamiento de los recursos y, peor aun el uso de los mismos para las prácticas clientelistas y la “compra” de votos.

Desde la RFB y los principios que sustentan el trabajo quisimos poner a disposición de la sociedad nuestra capacidad técnica y comenzamos, a partir de las primeras reuniones, a aportar la facilitación profesional de los grupos de trabajo y lo hemos sostenido hasta la fecha

La Mesa no es un hecho aislado sino que converge con otros esfuerzos provenientes de un área puntual del Municipio.

Como se puede apreciar en el gráfico de la página siguiente, en el 2001, y desde la Secretaría de Promoción Social y Juventud del Municipio, que es el ámbito desde donde se ha impulsado y dado vida al cambio de modelo, se intenta abrir un espacio de concertación llamado UIL que no resulta exitoso.

Paralelamente, el Colegio de Asistentes Sociales (mayormente empleados en la Secretaría de Promoción Social) comienza a trabajar sobre un diagnóstico estratégico.

Luego del surgimiento de la Mesa, este grupo de personas diseña el Plan de Territorialidad que tiene por objetivos:

- Diseñar y ejecutar políticas públicas en conjunto con la comunidad.
- Conformar una red ínter institucionalidad en la cual se articule y optimicen los recursos a nivel local.
- Fortalecer el rol del estado municipal en la gestión de las políticas sociales.
- Ejecutar las políticas sociales desde un nivel de intervención comunitario (territorialidad).
- Democratizar, organizar y potencia a las organizaciones de base.
- Generar políticas sociales acordes a la realidad local.

El Plan contempla la zonificación de Bariloche en zonas (10) y en cada una se instala un Centros de Atención y Articulación Territorial (CAAT) asignándose a cada uno un trabajador social, un promotor de juventud y un promotor de economía (esta composición del equipo ha variado según el tiempo).

Inspirados en el modelo de la MECOSOL, se replican en cada CAAT conformándose las Mesas Barriales con la intención de que articulen con la Mesa de Concertación.

En la actualidad todo el modelo se encuentra funcionando con dificultades variables. No corresponde a este documento el análisis de todo el modelo pero si es de destacar que existen aun muchas falencias, y muchas cosas por mejorar.

Este mismo modelo es un obstáculo para los manejos con fines políticos de la ayuda social por lo que por un lado es apoyado como “imagen” pero asimismo en oportunidades no es respetado.

Como se concluye en varias de las experiencias, muchos de estos cambios han sido impulsados por personas, que más allá del lugar que ocuparan, y la oposición a la que se enfrentarían, tenían la convicción de que un modelo más democratizado, más cerca de la gente es lo que puede mejorar las condiciones de los grupos más vulnerables.

Figura 4-1. Proceso histórico: hacia un nuevo modelo de Gestión



Desarrollo y participación³

El renovado interés por la incorporación de los ciudadanos en la gestión de lo público, a partir del reconocimiento de que el Estado no es el único dueño del interés general, amplía la esfera pública y define nuevas articulaciones entre lo estatal y lo social, tornando la participación en un mecanismo propulsor del desarrollo económico y social, además de valioso complemento de la democracia representativa.

Frente a la necesidad de encontrar nuevas formas del proceso democrático y de satisfacer las demandas sociales, la participación y la deliberación ciudadana se perfilan como una vía complementaria a los mecanismos de democracia convencionales, para hacer frente a los retos que plantean las sociedades modernas y corregir la crisis de legitimidad que sufren los sistemas democráticos.

La participación ciudadana implica una participación con una motivación social concreta, no explícitamente política o ideológica, que se ejerce preferentemente de una manera directa (individual o través de una asociación) y no por delegación. Significa la incorporación de grupos e intereses sociales y de valores culturales distintos a los que prevalecen en la administración pública, lo que produce cambios tanto en la organización interna como en los objetivos de la administración.

³ En: Fernández, Alicia y otros (2003). Participación ciudadana en la gestión de lo público: Necesidad y demanda en la reforma del Estado. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UN Cuyo.

Además, desarrolla la conciencia cívica de los vecinos, refuerza los lazos de la solidaridad y hace más comprensible y aceptable la noción de interés general⁴.

En tanto método que incrementa y mejora la democracia, la participación complementa y refuerza la democracia representativa, no la substituye. Para ello, la intervención de los ciudadanos debe ser activa y producirse en los procesos de toma de decisiones y de gestión, ya que los niveles de información y consulta son niveles primarios que no facilitan el ejercicio del poder.

La participación de la ciudadanía en la cosa pública debe significar la posibilidad de intervenir en la formulación de las políticas públicas, en la producción de bienes y servicios y en el control de la acción del gobierno.

La participación es un derecho y un deber. Su garantía implica crear una cultura de la participación, en virtud de la cual los espacios públicos se abran a la ciudadanía y, de igual forma, la ciudadanía organizada “aprenda” a participar haciendo uso de sus derechos y deberes de participación ciudadana. Es necesario impulsar nuevos modos de gestión por parte del gobierno y nuevos comportamientos por parte de los ciudadanos. Se deben generar variados canales de participación de tal modo que la ciudadanía juegue un papel activo en el contexto del gobierno democrático.

Para ello, es preciso recrear canales de articulación y negociación con la sociedad civil, lo que significa redefinir las relaciones entre Estado y sociedad.

⁴ Borja, J. (1987): Descentralización y participación ciudadana. IEAL. Madrid.

5 CIUDADANO SE NACE O SE HACE? EL APOORTE DE LA FACILITACIÓN PROFESIONAL

Citando a José Bernardo Toro⁵ “Aunque el ser humano posee una tendencia natural a compartir con otros, la convivencia social no se da naturalmente: es construida. Si queremos tener nuevas formas de convivencia social que garanticen la protección de la vida, los derechos humanos y la felicidad, debemos construirlas. La convivencia se aprende, se construye y se enseña. Es tarea de toda la vida de una persona y de la sociedad entera.

Los aprendizajes que menciona el autor para la convivencia social son:

- Aprender a no agredir al congénere.
- Aprender a comunicarse.
- Aprender a interactuar.
- Aprender a decidir en grupo.
- Aprender a cuidarse.
- Aprender a cuidar el entorno.
- Aprender a valorar el saber social.

Y, citando al mismo autor: “Un ciudadano es una persona capaz, en cooperación con otros, de crear o transformar el orden social que ella misma quiere vivir, cumplir y proteger, para la dignidad de todos⁶”.

Me animo a completar el listado con un aprendizaje que es un pilar de la acción ciudadana: la responsabilidad social colectiva.

Los procesos de participación y construcción de ciudadanía para el desarrollo sostenible y la gobernabilidad tropiezan a menudo con las siguientes dificultades: falta de conocimiento de las personas de cómo participar; desinterés por la falta de logros concretos; temor por parte de los funcionarios en abrir procesos de participación que no resulten conducentes; procesos de discusiones largas y sin rumbo; falta de objetivos claros.

Es ante esa necesidad que la RFB (Red de Facilitadores de Bariloche) suma desde su intervención a través de atender desde la facilitación de procesos el acompañamiento de las personas y los grupos para cubrir estos aprendizajes

De allí que atendemos lo que consideramos necesario: un diseño profesional de los procesos de gestión compartida, que incluyan diagnóstico, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación participativa de los mismos. En cualquiera de estas instancias, es importante atender además tanto al proceso como al resultado. El cuidado del grupo y de sus representantes, la importancia de democratizar la palabra, la construcción de consenso –asegurando las condiciones para que sea realmente genuino, la generación

⁵ 7 Aprendizajes básicos para la educación en la convivencia social. Educando para hacer posibles la vida y la felicidad. Fundación Social. Bogotá.1992.

⁶ José Bernardo Toro. Bogotá, 2001. El ciudadano y su papel en la construcción de lo social.

de espacios agradables de trabajo, son algunos de los aspectos a atender en los procesos de desarrollo local. De esta manera se logran acuerdos muy validados, sostenibles; se alcanzan logros concretos, que responden con soluciones creativas a las realidades cercanas a la gente.

Diversos ejercicios, como construcción de visiones, análisis de alternativas según criterios ponderados, clarificación de roles entre los involucrados –entre otros- hacen más sólidos los procesos de desarrollo, permitiendo dar pasos firmes. Diferentes herramientas metodológicas, a medida en cada caso, permiten a los actores avanzar con un uso eficiente del tiempo en pos del alcance de los resultados pretendidos.

La metodología contempla por un lado la asistencia técnica en facilitación, y por otro una amplia oferta de capacitación de actores y de organizaciones, para que dispongan y desarrollen en su interior la capacidad de escucha activa, la comunicación eficaz, la moderación de grupos, el desarrollo de equipos de trabajo, la construcción y el monitoreo de redes y alianzas, el monitoreo de impacto, la gestión de calidad, la motivación para el cambio, el desarrollo del liderazgo, etc. En síntesis, se trata de reforzar la doble dimensión del desarrollo personal y organizacional.

Los principios que sustentan esta metodología de trabajo son: la gestión del cambio, la participación genuina, la intersectorialidad, el desarrollo sustentable, la justicia social, la equidad, el compromiso ciudadano y la excelencia.

Más allá, el concepto de incidencia es entendido como tránsito hacia la cooperación. No promovemos la incidencia en el sentido de oposición, sino como un acompañamiento al desarrollo local, en cuyo proceso cada sector de la sociedad ejerce sus funciones propias.

En todo momento, la metodología de trabajo está centrada en las personas, y en su propio desarrollo, como cimientos de todo cambio social.

5.1 LA FACILITACIÓN DE PROCESOS SINÉRGICOS: UNA DEFINICIÓN⁷

La facilitación tiene connotaciones diferentes en distintas culturas, países y contextos. Nosotros la conceptualizamos según las tres definiciones a continuación:

- **Facilitar:** *“hacer posible o más fácil determinada acción, logro o proceso”; “evocar, catalizar, agilizar, fortalecer, potencializar o acelerar los recursos y procesos sinérgicos y evolutivos inherentes en cada sistema, para su aprendizaje y auto-desarrollo integral”.*
- **Proceso:** *“el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno dinámico”.*
- **Sinergia:** *“armonía, co-creación; actuaciones conjuntas con resultados cualitativamente superiores a la simple suma de las actuaciones individuales”.*

⁷ Gilbert Brenson Lazán. Fundación Neo Humanista. (www.amauta.org).

Otras definiciones captan otros matices de la facilitación:

“El facilitador es un experto en procesos y dinámicas grupales con idoneidad en el diseño y coordinación de talleres y sesiones de trabajo. Generalmente tiene una o más áreas de idoneidad adicionales: metodología, tecnologías grupales, diseño de estructuras organizacionales y comunitarias, asesoría, etc.” (Ruete, 1998).

“Un facilitador es una persona experta en procesos grupales, con idoneidad en comunicación, dinámica grupal, efectividad grupal, toma de decisiones, diseño de talleres e intervención en crisis. La especialización del facilitador, como significa la palabra en latín, es: 'hacer que las cosas funcionen’ (Colectiva de Facilitadores ZHABA -República Checa).

“El papel del facilitador en el proceso de liderazgo colectivo es el de iniciar o acelerar la capacidad auto-organizadora de la sociedad civil”. (Mirja Hanson).

“Facilitar es utilizar algún nivel de conocimiento de procesos grupales, sea intuitivo o explícito, para formular y realizar algún tipo de intervención procesal, sea formal o informal, con el fin de un grupo haga lo que quiere o necesita hacer para lograr lo que quiere o necesita lograr.” (Ned Reute 1999).

El Facilitador de Procesos Sinérgicos es, en nuestro concepto, un agente catalizador que hace posible o más fácil una secuencia de acciones conjuntas, para que el ser humano y sus sistemas sociales desarrollen su propia capacidad de lograr un mayor empoderamiento (potenciación), armonía, co-evolución y realización.

El facilitador, según su formación y las necesidades, puede intervenir en diferentes niveles sistémicos con el fin de catalizar este proceso evolutivo:

- Nivel Individual: “coaching” y asesoría, talleres de crecimiento personal, desarrollo de la creatividad, etc.
- Nivel Interpersonal: proactivización de la comunicación, manejo de conflictos, mediación, negociación, talleres de crecimiento conyugal/familiar, etc.
- Nivel Grupal: procesos de efectividad (eficiencia y eficacia) grupal, formación de equipos de trabajo, aprendizaje co-participativo y experiencial, grupos de enfoque, búsqueda futura, formación de educadores, facilitadores y capacitadores, etc.
- Nivel Organizacional: desarrollo organizacional, gerencia y liderazgo transformacional, reingeniería, calidad total, gerencia del cambio, aprendizaje organizacional, planeación estratégica integral, consultoría, capacitación de adultos, etc.
- Nivel Comunitario: organización comunitaria, desarrollo económico sostenible, investigación acción-participativa, diseño y evaluación de proyectos, intervención en crisis, educación popular, creación de redes, etc.

Muchos autores insisten que en la economía globalizada de hoy, nuestra supervivencia misma depende de nuestra habilidad y voluntad para ir mas allá de la autocracia y la democracia, por exitosas que hayan sido hasta ahora, y desarrollar estos procesos sinérgicos, los cuales requieren profesionales idóneos en el arte, ciencia y tecnología de la facilitación.

5.2 LA FACILITACIÓN EN LOS ESPACIOS DE CONCERTACIÓN

En nuestra experiencia la facilitación en los espacios de concertación público privada tiene algunas cuestiones, que el facilitador tiene que atender especialmente y que requieren de una sólida experiencia y soltura profesional:

- **Garantizar la horizontalidad:** Se trata de uno de los desafíos clave, ya que los representantes de los distintos sectores llegan a la Mesa con preconcepciones (incluso prejuicios) sobre el “valor” propio y de los otros sectores presentes en el espacio. El aprender a sentirse en condición de paridad con otros es un proceso que se construye con el ejercicio. Suele ser una percepción muy frágil, amenazada por prácticas culturales muy enraizadas, por las que quienes detentan ciertos cargos de prestigio o vienen de sectores socialmente “mejor vistos”, caen una y otra vez en la tentación (o práctica) de auto señalarse como diferentes y con ideas “más valiosas”. Siendo la horizontalidad una condición esencial de la concertación, el facilitador suele verbalizar esta realidad, interviniendo además en múltiples y diversas ocasiones, para garantizar las condiciones que la permitan, acompañando a los distintos actores en este aprendizaje, resaltando el valor de que así ocurra, ayudando a algunos a “bajar” y a otros a “subir”.
- **Nivelar los conocimientos y experiencias de los distintos actores:** Esta tarea se vincula a la anterior, porque contribuye a la horizontalidad. Es una de las actividades iniciales y recurrentes del facilitador, ya que cada representante llega a las comisiones con diferentes experiencias previas, o que en el caso de tratarse de las mismas, han sido pasadas por filtros diferentes de análisis, de acuerdo a la perspectiva (y a veces a las oportunidades de acceso a información) de cada uno.
- **Democratizar la información:** El acceso a la información se ha presentado en los diferentes grupos como otro gran desafío. En primer lugar, porque muchas veces no hay información disponible; en segundo lugar, porque la disponible muchas veces no es de buena calidad. En tercer lugar, porque tanto el Estado como las organizaciones de la sociedad civil, suelen ser reticentes a compartir la información de la que disponen, como una práctica cultural de concentración de poder muy instalada en nuestra sociedad. Esto ocurre sobre todo cuando se trata de poner en común los recursos financieros con los que cuenta cada actor para atender una temática común. En cualquiera de los tres casos, siendo la información una base indiscutiblemente importante para la toma de decisiones, el facilitador trabaja con el grupo para motivar acuerdos para compartirla, y monitorear que ocurra. Si no se logra, lo que en alguna comisión ya ha ocurrido, queda en evidencia la menor eficiencia en el aprovechamiento de los recursos presentes en la comunidad, con fines de desarrollo local.

- **Promover la participación genuina:** Es clave que cada representante lo sea legítimamente. Para ello, desde la facilitación se hace hincapié -una y otra vez- en la importancia de que lo que ocurra en la comisión sea socializado al interior de las organizaciones, y –a su vez- que lo que el representante trae como aporte a la comisión sea resultado de una reflexión previa en su organización. En la práctica hemos observado niveles muy diversos en la ida y vuelta del proceso. En todo caso, cuando se ha dado seguimiento a las recomendaciones de la facilitación, se ha visto como consecuencia adicional una contribución a procesos de democratización en el seno de las organizaciones. Desde ya, esta práctica hace más lenta la toma de decisiones, pero solidifica la base de legitimidad de los acuerdos.
- Como parte de la promoción de la participación genuina, los facilitadores debemos estar muy atentos a los “manejos” de esa participación: Varias son las prácticas que hemos identificado, que atentan contra ella. Para mencionar los casos asociados a la convocatoria: citar el día anterior; invitar para un día, lugar u horario que no es óptimo para que se acerquen quienes trabajan en un determinado sector; usar el correo electrónico como único medio de convocatoria (de uso no frecuente entre por ejemplo los microemprendedores).
- **Cuidar al facilitador:** A través de estos años acompañando la Mesa, hemos comprobado que la facilitación de este tipo de espacios de manera sostenida genera en el profesional un mayor desgaste que la facilitación en otro tipo de espacios. Los procesos suelen ser lentos, la incidencia de las políticas, los intereses partidarios y sectoriales, hacen muchas veces que se den más pasos hacia atrás que para adelante, invirtiéndose una gran energía profesional y grupal para desandar y reiterar los caminos ya recorridos. Como ejemplo en la Mesa podemos citar la concertación (lograda con mucho esfuerzo) de la TIS (Tasa de Inversión Social) y la implementación no lograda de la misma. Por eso, desde el equipo de facilitadores hemos aprendido mucho sobre la importancia de cuidarnos como grupo, teniendo mecanismos específicos para compartir dificultades y proponer soluciones metodológicas.

6 LA EXPERIENCIA DE LA MESA DE CONCERTACIÓN SOCIAL LOCAL

6.1 ¿QUÉ ES LA MESA DE CONCERTACIÓN SOCIAL LOCAL?

- Un espacio de construcción de ciudadanía.
- Un proceso de desarrollo local.
- Una oportunidad de transformación social.
- Herramienta de la comunidad para la toma de decisiones políticas.
- Una negociación en un marco de principios e ideologías.
- Un consenso sobre aquello en lo que podemos ponernos de acuerdo.
- Articulación sociedad civil-Estado.
- Un ejercicio de democracia participativa.
- Voluntad de compartir el poder.

6.2 INTEGRANTES Y FUNCIONES

Ejecutivo Municipal: el intendente es el coordinador, función que en la práctica es delegada en la Secretaría de Promoción Social y Juventud.

Legislativo Municipal: Concejales (o sus asesores).

Secretaría de Promoción Social y Juventud: Coordinadora y aporte de técnicos.

Otras Áreas Municipales: técnico.

Organizaciones de la sociedad civil y organizaciones intermedias.

Instituciones provinciales y nacionales descentralizadas.

Tabla 6-1 Instituciones provinciales y nacionales descentralizadas

Ejecutivo	Puesta en práctica de las políticas concertadas. Apoyo político a las decisiones.
Legislativo	Recepción de las propuestas y respuestas normativas. Facilitar el intercambio de información sobre normativas vigentes o proyectos en tratamiento legislativo.
Secretaría de Promoción Social y Juventud	Liderazgo. Gestión intra e interinstitucional. Asesoramiento técnico. Difusión de acciones. Capacitación.
Otras áreas municipales	Asesoramiento sobre temas específicos.
Sociedad Civil	Ser parte de la resolución de problemáticas que demanda la población. Enriquecer el diálogo/debate con el estado.

6.3 ETAPAS DE LA MESA DE CONCERTACIÓN SOCIAL LOCAL

En la historia de la Mesa de Concertación Social Local se pueden distinguir tres etapas desde lo constitutivo:

- Diciembre de 2001: Grupo de trabajo para la emergencia social.
- Marzo de 2002: Consejo para la emergencia social.
- Junio de 2002: Mesa de Concertación Social Local (con la sanción de la ordenanza respectiva).

Desde la forma de operar y desde los logros se distinguen 2 etapas

- 2001-2002 Años de intensa actividad y donde se concentran los logros más importantes tanto desde los resultados concretos, la participación de la sociedad civil como el apoyo político.
- 2003-2006 Estos años se caracterizaron por una participación menor en relación con la cantidad de representantes, no obstante con mayor continuidad de parte de la mayoría de ellos. Aparece la queja desde el estado de la baja participación y desde las organizaciones del poco apoyo e interés por parte de los funcionarios, no obstante, han sido estos años los que han permitido que las comisiones se aboquen a temáticas de fondo, que atienden aspectos del desarrollo local con perspectiva, como ha sido el caso de la comisión de economía social, la de presupuesto participativo, y la de niñez, juventud y adolescencia.

Analizando los aspectos coyunturales esto se explica por la emergencia social en la que entró el país a partir de la caída del plan de convertibilidad y la renuncia del Presidente de la Nación.

En esta situación de emergencia el estado municipal vio con muy buenos ojos el apoyo de la sociedad civil y se mostró abierto a compartir el poder. La sociedad civil a su vez supo conquistar este espacio a la vez que podía eficientizar su propia capacidad de dar respuesta a las numerosas necesidades de los grupos en situación de emergencia

Al mejorar la situación y comenzar la etapa de recuperación gradual de la economía local el interés en el espacio de la mesa decayó. El ejecutivo fue retirando gradualmente su participación y dejando a cargo totalmente en la Secretaría de Promoción Social y Juventud. Esta, ha sido el sostén junto con la RFB y las organizaciones que entendieron la importancia y el valor del espacio, que ha permitido la continuidad hasta la fecha. En el medio hubo algunas oportunidades en que se evaluó la posibilidad de cerrarla.

Durante el 2006, las organizaciones sociales y algunos miembros del Concejo Deliberante impulsaron la apertura de la misma que no había sido convocada en marzo como se esperaba.

6.4 FUNCIONAMIENTO

La Mesa funciona desde el año 2002 bajo la asistencia metodológica de la RFB.

La dinámica de funcionamiento consiste en reuniones (semanales/quincenales) donde se reúnen los integrantes que se encuentran divididos en comisiones. Los participantes se integran en la comisión que es de su interés y pueden traer nuevas temáticas para incorporar a la Mesa. Cada comisión funciona con el apoyo de un facilitador y existe asimismo una persona que coordina a los facilitadores.

Las comisiones trabajan durante una hora y media en el grupo y luego se realiza un plenario donde cada comisión comparte el trabajo realizado.

Cada facilitador realiza un informe de resultados que se envían a la Secretaría de Promoción Social quien lo distribuye a través del correo electrónico

También funciona una “Mesita” que realiza la función de coordinación de la Mesa. En esta mesita se reúnen representantes de la Secretaria de Promoción Social, de la RFB, de dos organizaciones de la sociedad civil, del Concejo Deliberante y un integrante por cada comisión, con una frecuencia quincenal.

6.5 COMISIONES

Las comisiones que han funcionado en la Mesa desde el 2002 a hoy son las siguientes:

Tabla 6-2 Comisiones en la Mesa desde el 2002 hasta el presente

2002 Etapa I	<p>Base SISFAM (Sistema de identificación y registro de familias beneficiarias de programas sociales).</p> <p>Planes de empleo.</p> <p>Planes nutricionales.</p> <p>Plan calor.</p>
2002 Etapa II	<p>Diseño de políticas sociales a mediano plazo.</p> <p>Control de gestión.</p> <p>Red de contención social.</p> <p>Programa nacional para adolescentes y jóvenes en riesgo.</p>
2003	<p>Gestión de residuos.</p> <p>Diseño de políticas sociales a mediano plazo (TIS).</p> <p>Política de jóvenes.</p> <p>Política alimentaria.</p> <p>Planificación Participativa para la integración de personas con discapacidad (se elaboraron proyectos productivos que fueron presentados a la Secretaría de Nación, recibiendo apoyo económico para realizarlos).</p>
2004	<p>Economía social.</p> <p>Gestión de residuos.</p> <p>Presupuesto participativo.</p> <p>Juventud Niñez y adolescencia.</p>
2005	Economía Social.

	Presupuesto participativo. Juventud Niñez y adolescencia.
2006	Economía Social. Presupuesto participativo. Juventud Niñez y adolescencia.
2007	Para el 2007 se prevé la incorporación a la Mesa del Programa AREA (Programa integrado de apoyo para la reactivación del empleo en la Argentina). Continuarán asimismo las comisiones de presupuesto participativo y las de juventud, niñez y adolescencia.

6.6 OBJETIVOS DE LA MESA DE CONCERTACIÓN SOCIAL LOCAL

Los siguientes objetivos son un extracto de la ordenanza regulatoria sancionada en el 2002⁸

- Elaborar una política social concertada para San Carlos de Bariloche, hasta la finalización del mandato del actual intendente municipal.
- Recepcionar, analizar y hacer conocer la información sobre la problemática social y los recursos existentes, con carácter de diagnóstico.
- Facilitar la coordinación del trabajo intersectorial en el área social de la localidad.
- Consensuar el gasto-inversión para los distintos programas y/o proyectos sociales a ejecutarse en la ciudad.
- Promover programas y/o proyectos sociales de tipo promocional, de asistencia y de prevención para la comunidad.
- Controlar y monitorear las acciones decididas en su seno.
- Establecer y priorizar criterios para la ejecución de los programas y proyectos sociales, como así también población beneficiaria, con carácter resolutivo, dejando constancia en actas sobre dichas

⁸ Ordenanza 1214-CM-2002: CREACION DE LA MESA DE CONCERTACION SOCIAL LOCAL.

decisiones y/o criterios acordados

Objetivos específicos

Los objetivos específicos corresponden a los de cada comisión que a su vez reformula los mismos cada año. Luego de exponer la Mesa a nivel general se tomarán los casos de tres comisiones y se le darán un tratamiento de análisis en particular.

6.7 LOGROS DE LA MESA⁹

(Aquí se mencionan los logros de la mesa como espacio, ya que los logros específicos se tratan en las comisiones que se toman como ejemplo en mayor profundidad)

- Existencia de un espacio horizontal, político, no partidario, que tiene una premisa fundamental: entender que la pobreza y el desarrollo nos atañen a todos y por lo cual, todos tenemos que opinar al respecto, hacer acuerdos y comprometernos con ello.
- Es un espacio que si bien ha tenido y tiene apoyo político de algunos sectores de “poder”, es fundamentalmente un espacio de la sociedad civil, pero que asigna un rol fundamental de liderazgo y responsabilidad al Estado. Es frecuente que estos espacios sean con preponderancia de algunos de sus dos componentes. Creo que la Mesa ha logrado un buen equilibrio entre ambas partes.
- Sanción de la ordenanza que regula su funcionamiento.
- Reunir la mirada de los diferentes sectores para la toma de decisiones políticas.
- Sostenimiento a través del tiempo y las diferentes crisis políticas vividas.
- Brindar un espacio donde se puedan escuchar las necesidades de todos los sectores, especialmente los que no pueden tener llegada directa a los estamentos de toma de decisión.
- Forzar la articulación entre los distintos departamentos y áreas del municipio que tienden a trabajar sin coordinación y cuidando cada uno su “pequeña quintita”.
- Ser un espacio de aprendizaje y de crecimiento que amplía el rango de comprensión de la realidad de las personas.
- Aportar a la optimización de recursos disponibles.

⁹ Estos logros son una sistematización de las evaluaciones que realizaron los participantes anualmente al cierre del año de la mesa. También incluyen la visión y el análisis del equipo de la RFB.

- Favorecer la transparencia en la gestión.
- Promover la articulación de las organizaciones, que han conformado a lo largo de estos años una red informal, que se activa una y otra vez frente a nuevas problemáticas, aun fuera de la Mesa, lo que constituye una forma de capital social.
- Hacer contribuciones concretas de mecanismos y políticas para el desarrollo económico y social local.
- Inspirar como modelo para la conformación de las Mesas Barriales en el marco de los CAATs (Centros de atención y articulación territorial).
- Significó un espacio de contención en los meses siguientes al estallido de diciembre de 2001, para canalizar las demandas y agilizar respuestas frente a la emergencia. Desde la mesa, y antes de la subdivisión en comisiones se efectivizaron las siguientes acciones:
 - Se gestionaron fondos para la emergencia habitacional por el monto de \$50.000, que generó la posibilidad de concretar alrededor de 180 soluciones habitacionales.
 - Se obtuvieron 1700 planes de empleo ante provincia y nación, a la vez que se acordó una forma transparente para su asignación. El fruto de este trabajo se vio reflejado en las escasas o nulas denuncias al respecto.
 - Se diseñó una nueva forma de distribución de alimentos y se creó un convenio entre las ONGs y el municipio para una mayor transparencia en la asignación de dinero para los comedores.
 - Se consiguió un importante refuerzo para el plan calor 2002 (provincial), aunque solo pudo concretarse parcialmente por razones ajenas a la mesa.
- Ha permitido gestionar exitosamente medidas que favorecieron la aplicación de las políticas públicas más allá de la emergencia:
 - Se firmó un convenio entre la Municipalidad de Bariloche y el Consejo del Menor y la Familia de la Nación, a fin de incluir a 160 jóvenes en un sistema de becas que le permitan recibir un salario a cambio de asistir a la escuela.
 - Ante la ejecución deficiente del programa Fopar en Bariloche, la Mesa denunció y solicitó una mejor implementación, por lo que organizaciones intermedias presentaron proyectos para reforzar la dieta de las prestaciones alimentarias que dan a través de comedores dirigidos especialmente a niños, embarazadas y ancianos. Hoy en día 13 organizaciones han firmado convenio con dicho programa a fines de mejorar la cantidad y calidad de prestaciones alimentarias que otorgan en sus respectivos comedores.

6.8 ¿POR QUÉ SE LOGRARON?

6.8.1 Factores atribuibles al contexto:

- El espacio se generó a partir de una situación de crisis que superó la capacidad del poder ejecutivo de dar respuesta.
- Se impuso el hecho de la alta complejidad de la problemática, lo que requería una estrategia de abordaje articulada.
- En todo el país surgieron experiencias colectivas, en su mayoría del tipo de asambleas, con fines semejantes, lo que contribuyó a ver esta experiencia en un marco de referencia socialmente instalado.
- Existencia de un rico paisaje de organizaciones de la sociedad civil en la comunidad.

6.8.2 Factores atribuibles a las personas y las organizaciones

- La firme convicción de las personas que asisten a la Mesa sobre su importancia estratégica.
- Compromiso de personas clave de la municipalidad que apostaron al espacio más allá del apoyo político que recibían (o no recibían).
- Presencia muy activa de algunas organizaciones y personas para defender el espacio.

6.8.3 Factores atribuibles a la metodología y estrategias

- El diseño profesional del espacio.
- La característica flexible de las comisiones, en cuanto a las temáticas, la concertación de objetivos internos (no son impuestos), su modo de trabajo, y los tiempos de vida.
- La facilitación de las comisiones, orientada a resultados.
- La existencia de un equipo de facilitadores, que intercambian sus observaciones, comparten aprendizajes y sacan consecuencias para mejorar el proceso.
- El análisis y la ponderación de diferentes estrategias, como práctica llevada por la facilitación a las distintas comisiones.
- La práctica de la evaluación con fines de mejora.

- La comunicación interna regular a través de informes, que abren la posibilidad a los miembros de la Mesa, de estar al tanto de los avances de todas las comisiones.
- La existencia de un grupo formal para reflexionar sobre el proceso (grupo coordinador o “Mesita”).

6.9 LECCIONES APRENDIDAS DE LA MESA EN GENERAL¹⁰

- Importancia de la decisión política.
- Reconocimiento del potencial de co-gestión en las organizaciones de la sociedad.
- Estar en la mesa de concertación es un valor en sí mismo.
- Sostenibilidad a través del soporte metodológico.
- Integración paulatina y creciente que debe ser intencionalmente planificada.
- Nutrir el espacio con la participación de todos los sectores.
- Importancia de la difusión.
- Los integrantes destacan que a través de la mesa pueden alcanzar los objetivos de sus organizaciones.
- Importancia de la comunicación interna.
- Contar con una base de datos de documentos de los temas en tratamiento.

6.10 DETALLES DE FACTORES QUE FAVORECEN LA CONCERTACIÓN¹¹

- Difusión.
- Apoyo político del ejecutivo.
- Resolución de las heterogeneidades institucionales.
- Tratamiento de temas trascendentes.

¹⁰ Estas lecciones aprendidas se extrajeron de las evaluaciones de los participantes.

¹¹ Trabajados con los participantes a principios del 2006 en un análisis profundo que se realizó participativamente para evaluar el espacio. Se transcribe textual.

- Responder a necesidades concretas de la sociedad y seguirlas para lograr su realización.
- Articulación de los espacios de concertación.
- Coherencia entre los espacios abiertos (Tanto por parte del ejecutivo como de la sociedad civil).
- Conciencia sobre la importancia de concertar.
- Operatividad (una buena resolución entre concertar y operativizar).
- Control del cumplimiento y aplicación de los acuerdos como parte de la agenda.
- Participación de las organizaciones de base.
- Presencia de otras instituciones del estado.
- Esencial el rol de la facilitación.
- Claridad en los alcances para evitar desilusiones.
- Una buena resolución a la pregunta: ¿La concertación es un medio o un resultado?.

6.11 EL EMPRESARIADO: UN TEMA APARTE

No queremos dejar de mencionar que el gran ausente de la Mesa ha sido el empresariado. Si bien participó activamente durante los primeros meses de la gran emergencia social, no se ha sostenido y, a pesar de haber sido convocado en numerosas oportunidades y con diversas estrategias, no participa de la misma

Podemos arriesgar las siguientes causas:

- El involucramiento inicial se debió en mayor medida al temor de ver amenazados sus intereses y su seguridad más que a una sincera vocación solidaria.
- Los tiempos que lleva la concertación no son los tiempos a los que están acostumbrados los empresarios.
- En general, y sobre todos los de peso económico, tienen una llegada directa a las autoridades para atender sus requerimientos.
- Falta de información.

Desde la RFB, y tratando de intensificar la trama de relaciones y redes sociales trabajamos muy activamente en aprovechar toda oportunidad posible para integrar este sector a las actividades de las organizaciones y a la concertación.

7 LAS COMISIONES DE LA MESA DE CONCERTACIÓN SOCIAL LOCAL

Como explicáramos con anterioridad, cada comisión y cada año en particular son una experiencia en sí, con aprendizajes y logros propios, con una dinámica única. A los fines de esta presentación hemos elegido mostrar en detalle la experiencia de las siguientes comisiones:

- Gestión de residuos.
- Presupuesto Participativo.
- Economía Social.

7.1 COMISIÓN DE GESTIÓN DE RESIDUOS (2003-2004)

7.1.1 Contexto

El Vertedero Municipal de Bariloche se encuentra sobre la Ruta Nacional 258 y recibe la mayoría de los residuos sólidos urbanos (RSU) de la ciudad, lo que significa unas 50.000 toneladas/año, aproximadamente. Es un vertedero “a cielo abierto”. En este lugar, desde hacía más de 4 años, unas 200 personas se dedicaban a recuperar e ingerir residuos.

Más allá de los problemas ambientales intrínsecos a la gestión de un vertedero con poco control, la situación social era realmente grave si además se tiene en cuenta que, de estas 200 personas, unas 120 eran niños. Por otra parte, las tareas se realizaban bajo ningún marco regulatorio, aunadas a graves problemas de marginalidad y violencia.

Para ese entonces, el modelo de gestión era verticalista, burocrático y sin posibilidad de participación en la toma de decisiones de las comunidades afectadas.

Las comunidades más carenciadas (que eran las más afectadas por la ubicación y riesgos que conlleva la ubicación del vertedero) requerían de soluciones adecuadas a sus propias necesidades. Una gran cantidad de familias de desocupados juntaban botellas, metales y cartón y revolvían la basura en busca de comestibles.

Muchas veces no lograban vender los materiales recolectados. Eran considerados y se identificaban como cirujas¹². No lograban ver el valor de su trabajo. Surgían múltiples conflictos entre ellos.

¹² Expresión del lunfardo, peyorativa para personas sin trabajo fijo, que juntan cosas de la basura.

7.1.2 El trabajo de la comisión

En marzo del 2003, surge el planteo de una de las ONG que participaban en la Mesa de abrir una comisión para elaborar un proyecto integral, que incluya aspectos sociales y ambientales, en la cual puedan participar los trabajadores del basural. Esta ONG, que estaba al tanto de la situación de las personas del basural, sabía a su vez que el Concejo Deliberante había abierto una comisión para tratar el tema. Asimismo había tratado de lograr que el Concejo incorpore a su comisión a las personas del basural, sin ningún éxito. Según este cuerpo se trataba de una comisión técnica.

El trabajo de la comisión se apoya en la experiencia de sistemas basados en la participación de la comunidad, que tienden a reducir sustancialmente la inversión municipal, si se toma ventaja de las estrategias y experiencias de los excavadores.

Dentro de este enfoque suele primar el criterio del reciclaje y de la elaboración de compost, lo cual favorece la creación de empleos, la protección del ambiente y llega a extender la vida útil de los lugares de disposición final

La gestión de residuos basados en la comunidad, suele atender no solo a las demandas y participación de las comunidades directamente afectadas, sino también tiene influencia positiva para llevar a cabo procesos de educación y concientización de la sociedad en su conjunto.

Las personas del basural, paralelamente estaban comenzando a trabajar con dos técnicos de la organización CEDHA (Centro de derechos humanos y ambiente). Dicha organización desde entonces los ha apoyado y acompañado hasta hoy.

A partir de ese acompañamiento lograron identificarse como trabajadores, pero no conseguían hacer escuchar su voz y ser tenidos en cuenta como interlocutores.

7.1.3 Objetivos de la comisión

- Colaborar con la realización del “Plan Integral de Residuos y con todas las acciones que los actores involucrados en esta temática están realizando”.
- Elaborar propuestas de co-gestión para el proyecto de residuos sólidos.

La Comisión funcionó durante dos años, con una frecuencia de dos horas semanales en el ámbito de la Mesa con representantes rotativos. También se realizaban reuniones extras en el basural y en el CAAT 9 (Centro de Articulación y Atención Territorial).

7.1.4 Logros

- Trabajo conjunto con organizaciones, Concejo Deliberante, trabajadores del basural, representantes de diferentes sectores del municipio para abordar una realidad compleja.
- Dignificación de las condiciones de las personas que estaban en el basural convirtiéndose en trabajadores que clasifican la basura y venden los productos que pueden ser reciclados.
- Erradicación del trabajo infantil (se amplía más abajo).
- Reordenamiento del predio, mediante la instalación de un cerco perimetral.
- Firma de acuerdo con el municipio para el trabajo organizado de clasificación y venta, con una lista de 63 trabajadores, censados por la comisión.
- Realización de una campaña de vacunación y alfabetización entre los trabajadores.
- Construcción de un galpón cedido por una empresa estatal.
- Armado de un sistema de organización del trabajo de las personas de manera cooperativa.
- Constitución de una asociación civil (ARB, Asociación de Recicladores Bariloche).
- Establecimiento de gran cantidad de contactos a modo de red de contención.
- Participación de algunos miembros de la comisión en los Seminarios de Economía Solidaria.
- Realización de viajes a dos ciudades de la Provincia de Buenos Aires para conocer otros modelos de Gestión de Residuos.
- Contacto con representantes del hospital que brindaron asesoramiento sobre riesgos de los trabajadores.
- Realización de un viaje a Buenos Aires apoyados por organizaciones y una fundación local para realizar contactos ya sea para equipamiento como para conseguir fondos y asesoramiento.
- Se realizan contactos para poder vender sin intermediarios lo que aumenta significativamente las posibilidades de ingresos de los trabajadores.
- Se presenta un escrito sobre "pautas sociales" para elaborar el Plan de Manejo de residuos urbanos.
- Los recicladores avanzaron en conciencia y participación. Comenzaron a plantear algunos temas a mediano plazo y a verse a sí mismos como personas que realizan un trabajo, digno como cualquier otro y que además proveen un servicio de valor a toda la comunidad.

7.1.5 ¿Qué resultó bueno?¹³

- Se mantuvo el grupo.
- Que la información circula y la comunicación es fluida. (abierta).
- Se pueden tratar todos los estudios, ordenanzas, acá se trabaja desde lo concreto, a la par de la realidad.
- Conocer gente interesante de la que se ha podido aprender juntos.
- Que los pedidos realizados desde acá se escuchan y atienden.
- Haber podido sacar a los chicos del basural (erradicación del trabajo infantil).
- Que ARB se constituyó como asociación, ya tiene personería jurídica y socios.

¹³ Resultados de la evaluación de la comisión a fines del 2004

¿Qué hacemos bien y deberíamos conservar?

- Conservar el espacio.
- La paciencia.
- El clima de trabajo.
- La forma de circulación de la información en el grupo.
- Continuar aprovechando el nexo (acción social) que agiliza los trámites.
- Conservar la coordinación y la facilitación de la reunión (ha ayudado mucho).

¿Qué debe mejorarse?

- La continuidad en la asistencia (más estable).
- Tener en claro el objetivo.
- Que vengan las personas o instituciones que han sido invitadas en reiteradas oportunidades a lo largo del año.
- Que salgan más avances concretos para el año que viene. Agilizar los trámites o gestiones (por ej. camión de residuos).

¿Qué deberíamos hacer?(en relación a lo que debe mejorarse)

- Venir (hacerse responsable de uno mismo, avisar si no se puede asistir).
- Trabajar desde el objetivo y avanzar en propuestas concretas para convocar desde algo concreto.
- Solicitar las respuestas según las urgencias de las demandas (al municipio u otras instituciones).Hacer públicas todas las propuestas del grupo.

Compartiendo logros

- Se mantuvo el grupo.
- Que la información circula y la comunicación es fluida. (abierta).
- Se pueden tratar todos los estudios, ordenanzas, acá se trabaja desde lo concreto, a la par de la realidad.
- Conocer gente interesante de la que se ha podido aprender juntos.
- Que los pedidos realizados desde acá se escuchan y atienden.
- Haber podido sacar a los chicos del basural (erradicación del trabajo infantil).
- Que ARB se constituyó como asociación, ya tiene personería jurídica y socios.

7.1.6 La ARB hoy

En la actualidad se ha eliminado totalmente el ingreso y trabajo de niños en el Basural de San Carlos de Bariloche, debido a que en el Acta de Acuerdo entre la ARB y el Municipio, entre los compromisos asumidos se aclaró taxativamente el no ingreso de niños al vertedero. Este es uno de los puntos más importantes a resaltar de dicha Acta de Acuerdo, ya que es un compromiso asumido por la ARB que trasciende intereses materiales y estrategias de subsistencia de sus miembros. Debe destacarse que muchos de los niños que asistían al basural aportaban parte del ingreso familiar.

Entendiendo esta dificultad, una Fundación y una organización local, junto con el Municipio desarrollaron un proyecto de erradicación de trabajo infantil de los niños del basural. El mismo consiste en la creación y mantenimiento de una huerta comunitaria ubicada en el barrio 2 de Abril. El terreno es propiedad municipal y el invernáculo está a cargo de la Junta Vecinal del barrio, quienes han cedido una parte de ella para los chicos. En el mencionado lugar se realiza la plantación de hortalizas, plantas aromáticas, y plantines de flores. Las hortalizas y aromáticas son para el consumo familiar, buscando un canal de comercialización para los plantines de flores. Las ventas esperadas servirían para mantenimiento y conservación del vivero. A su vez se provee a las familias de los niños que participan del proyecto de una beca como aporte al ingreso familiar. De esta manera se aplicó una política de sustitución de ingresos que reemplaza el ingreso que el menor aportaba al hogar y que fortalece la economía familiar, quedando el niño o niña en situación de protección por parte de la familia y con una red de contención externa que evita el regreso a la actividad laboral.

La ARB hoy se encuentra organizada y funcionando con 41 personas que de manera cooperativa clasifican de la basura los materiales que pueden ser vendidos para el reciclado. Hoy recuperan unas 10 toneladas mensuales de material. Sus ingresos se han mejorado notoriamente.

Con el apoyo de organizaciones y fundaciones locales cuenta con un galpón propio dentro del vertedero, indumentaria de trabajo como borcegués y guantes, dispone de una máquina prensadora y una camioneta.

Asimismo se proponen en el futuro apoyar la concientización y sensibilización de la población y lograr la clasificación de los residuos en los domicilios.

La comisión de gestión de residuos dejó de funcionar a fines del 2004, no existiendo interés o necesidad de los participantes de sostenerla.

7.2 COMISIÓN DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO (2004...)

7.2.1 El trabajo de la comisión

La iniciativa de crear la comisión de presupuesto participativo surgió del director de la Secretaría de

Promoción Social y Juventud, quien consideraba esta herramienta como clave en el proceso de descentralización que su equipo de trabajo denominó Plan de Territorialidad, y que en lo concreto llevó los técnicos sociales a los barrios. Más allá, se conformaron en cada CAAT¹⁴, mesas de concertación barrial a imagen de la Mesa, que nuclean a las organizaciones de base de cada territorio junto a otras organizaciones e instituciones, entre ellas el área de Promoción Social del municipio, en su representación zonal. Estas mesas funcionan con la intención de generar proyectos barriales y de articular la presencia de las diversas organizaciones e instituciones en cada territorio.

La propuesta tuvo una tibia aceptación por parte del intendente, pero alcanzó para permitir que se conformara la comisión de PP (en octubre de 2004), para estudiar el caso y hacer una propuesta al ejecutivo.

Como resultado de un proceso facilitado, el grupo se propuso para el año 2004 el siguiente objetivo: Diseñar una propuesta de proceso local de PP en base al estudio de otras experiencias, para ser implementado en una dimensión a definir.

Así se contó en pocos meses con los productos esperados para ese año: un trabajo de investigación de distintos modelos de PP, y una propuesta a la Mesa de un proceso de PP, ambos productos enriquecidos con capacitaciones.

En el año 2005 se definió el monto a asignar a la experiencia, se concertó la selección de un territorio, se instaló un equipo en el municipio dedicado al caso y se llevó adelante la experiencia piloto. Todo esto aconteció muy de la mano del trabajo de la comisión PP de la Mesa.

En el año 2006 se inició con tropiezos la ejecución de los proyectos votados por los vecinos, proceso que la comisión PP acompañó muy de cerca. El presupuesto participativo fue integrado a la Carta Orgánica Municipal en la reforma que acaba de realizarse.

Para el 2007 está prevista la ampliación de la experiencia.

7.2.2. Logros

- Se documentaron y estudiaron numerosos casos del país y el extranjero, que alimentaron el diseño del proceso con sus lecciones aprendidas, estableciéndose vinculaciones estratégicas.
- Se logró abrir una nueva oficina municipal, que se ocupa exclusivamente de la experiencia de presupuesto participativo: UEM (Unidad Ejecutora Municipal de Presupuesto Participativo).

¹⁴ CAAT. Centros de Atención y Articulación Territorial. 10 en total, nucleando a los barrios más carenciados de la ciudad de Bariloche.

- Se sensibilizó a los actores políticos y a la sociedad civil, invitando a dar una conferencia al intendente y al responsable del presupuesto participativo de la localidad de El Hucú, provincia de Neuquén, para lo que se gestionó financiamiento municipal y de la Fundación para el Desarrollo Humano Sustentable de la Patagonia.
- Se instaló el tema en la opinión pública local.
- Se capacitó a varios integrantes de la comisión de la Mesa, haciéndolos participar de un taller en Ushuaia¹⁵, ciudad patagónica que ya estaba implementando la experiencia: dos representantes del municipio (nivel de dirección), una representante de una ONG, y la facilitadora de la comisión, articulándose financiamiento municipal y de dos fundaciones. Sus aprendizajes enriquecieron el proceso en su etapa de diseño.
- Se capacitó a todos los actores involucrados en la Mesa con un taller, y se sensibilizó a la comunidad con una conferencia abierta. Esta actividad fue gestionada por la ONG Participación Ciudadana, y ofrecida por la Fundación Avina, al ver el empuje de la comisión PP, invitando a una experta de Brasil a Bariloche¹⁶.
- Se gestionó la asignación de una partida presupuestaria extraordinaria para el caso, de un millón de pesos, a ser invertidos en los proyectos votados por los vecinos.
- En el año 2005 se llevó adelante una experiencia piloto de PP en un territorio que abarcó 7 de los 100 barrios de Bariloche (CAAT 7), votándose 13 proyectos.
- Los técnicos del municipio se vieron llamados a trabajar inter áreas, práctica poco frecuente hasta el momento.
- En el año 2006, como consecuencia de decisiones políticas que apartaron de sus cargos a los técnicos clave del municipio relacionados con el proceso, la implementación de los proyectos votados por los vecinos no fue bien atendida. Ante esta situación, el grupo asumió el rol de monitoreo del proceso e incidió en que se retomara la ejecución.
- Se sistematizaron lecciones aprendidas, para ajustar el diseño del proceso metodológico inicial y para presentar una propuesta a la convención que acaba de reformar la Carta Orgánica Municipal.
- Se ha obtenido la decisión política para ampliar el proceso. Para el 2007, la comisión PP está preparando la experiencia para una delegación municipal (20 barrios, que incluyen parte de un CAAT), y para repetirla en el CAAT 7.

¹⁵ Taller Práctico de Aplicación de Presupuesto Participativo y de Control Social del Presupuesto Público. Organizaron: Asociación Civil Participación Ciudadana, Asoc. de Profesionales del Hospital Regional Ushuaia (APHRU), C.T.A. (Central de Trabajadores Argentinos), Municipalidad de Ushuaia y Fundación Avina.

¹⁶ Tema: Mecanismos de Control Social del Presupuesto Público. Invitada: Iara Pietricovsky, Coordinadora del Núcleo para la Defensa de los Derechos del Instituto de Estudios Socioeconómicos (INESC), Brasil.

7.2.3. ¿Qué resultó bueno?¹⁷

- La metodología de trabajo. Más allá de la planificación y la coordinación de las reuniones, se aplicaron técnicas muy específicas (toma de decisiones a partir de concertar criterios que se ponderan y priorizan, clarificación de roles de los miembros de la alianza, monitoreo del proceso, aplicación del círculo de calidad, etc.)
- El estudio de otros casos (por lectura, por conferencias de referentes invitados, por talleres)
- La preparación de una propuesta sólida y concertada para ser presentada a las autoridades municipales.
- La existencia de un equipo comprometido con la ejecución en el área de Promoción Social, desde donde se trajo la iniciativa a la Mesa.
- La conformación del grupo, con diversidad de actores:
 1. los representantes de los vecinos (a través de sus juntas vecinales)
 2. los técnicos de las ONGs
 3. los asesores del Concejo Deliberante
 4. los técnicos del área social
 5. los técnicos nombrados para el equipo PP
- La continuidad de los actores en la comisión.

¹⁷ Resultados de la evaluación de la comisión PP a fines de 2004:

Para lograr esa mejora nos proponemos:

- Devolver los aprendizajes del taller de PP en Ushuaia: Lunes 20.12 de 18 a 20:30 hs.
- Objetivo para el próximo año: instalar el tema en la comunidad.

Logros para compartir:

- Aprendimos por lecturas, por compartir experiencias y por un taller.
- Buena recepción del tema en el municipio.
- Apoyo político para el proyecto.
- Se consolidó un grupo pequeño pero estable y dispuesto y comprometido.
- Establecimos vínculos con otros procesos y personas de otras localidades.

7.3 COMISIÓN DE ECONOMÍA SOCIAL

7.3.1 Contexto¹⁸

Nos encontramos ante un modelo socioeconómico que llevó a que los mecanismos de intercambio mercantiles fueran sustituyendo a las lógicas de reciprocidad y de redistribución fortaleciendo la racionalidad individual y capitalista.

El desempleo y el subempleo adquieren un rol protagónico. Nunca antes nuestro país y nuestra localidad tuvieron una masa tan grande de trabajadores desempleados o empleados en condiciones de tanta precariedad. Ante esta situación son muchos los vecinos de nuestra ciudad que, siendo desplazados del mercado de trabajo denominado formal, potencian o comienzan a desarrollar diversas actividades económicas y empiezan a formar parte de los denominados auto empleados, que basan sus estrategias de subsistencia en la autogeneración de ingresos. Bajo este nombre encontramos una heterogénea variedad de formas de activación económica de los sectores populares en diferentes grados de organización: individuales, familiares o asociativos y de diferente tipo: de productos o de servicios.

Estas unidades económicas desarrollan sus actividades en la denominada Economía Social que es la **economía de los sectores populares** y se diferencia a las de las empresas capitalistas ya que posee una racionalidad económica que busca satisfacer en primer lugar la reproducción de la familia. En la actualidad esta economía existe apenas de forma dispersa y fragmentada. Pensamos que su viabilidad y crecimiento dependerá de los aportes económicos y sociales que se reproduzcan en su interior y del trabajo conjunto de actores de la Sociedad Civil junto al Estado.

Es importante aclarar que no se trata de idealizar los valores y las prácticas existentes en el campo de lo popular, ni de la creación de una ilusoria economía alternativa, una cosa hecha para los pobres pequeña, precaria y compensatoria. Sino que se intentará reforzar las estrategias económicas que vienen desarrollando los sectores populares a través de la intervención del sector público.

Las políticas públicas en la región dirigidas a superar la pobreza y el desempleo por medio del potenciamiento de las economías solidarias son incipientes, sin embargo no existen políticas consensuadas por todos los actores involucrados. También son incipientes las líneas de trabajo de ordenación y de promoción a estas unidades económicas alternativas. Pensamos que es prioritario crear políticas públicas de empleo y trabajo tomando como uno de sus ejes centrales la economía social.

Es fundamental tener en cuenta que los elementos constitutivos de la Economía Social no se circunscriben solamente a la esfera económica de los hogares sino que también tienen una fuerte presencia los tópicos sociorganizativos y los culturales. En este sentido a nivel **socio-organizativo** se

¹⁸ Del trabajo de planificación realizado por personal de la Secretaría de Promoción social, Área Economía Social, año 2004 (César Carrá, Mireya Galindo, María Mora Blaser, Fernando Del Campo, Jorge Linquiman, Diego De Haro).

busca propiciar la gestión colectiva, la construcción y la articulación en redes de cooperación que potencien los procesos de producción, comercialización y consumo, la autogestión, la democratización y la participación de los autoempleados en diferentes instancias de toma de decisiones.

Desde el punto de vista **cultural** se intentarían potenciar las acciones y las actitudes basadas en la solidaridad, las relaciones democráticas, que pongan a las personas en primer plano, que rescaten la autoestima, que propicien el desarrollo humano, que fomenten la conciencia ciudadana, la cooperación intergrupal y entre individuos y la equidad de género. De esta manera se tratará de articular las políticas sociales con las políticas culturales de fortalecimiento y promoción de comportamientos que valoricen y promuevan horizontalmente una creciente calidad de los productos de actividades económicas populares y una mayor autonomía de esos sectores respecto a políticas.

Por supuesto que también desde el punto de vista **económico-productivo** existen varios puntos fundamentales a desarrollar, a saber: la búsqueda de viabilidad económica de las iniciativas, la diversificación de la producción, la organización de la mano de obra, la distribución de la renta, la capacidad de inclusión en el mercado y también la instalación de relaciones solidarias dentro del mercado.

Lo que se desea propiciar a través del fortalecimiento de la economía social no es solamente lograr un beneficio netamente económico sino que también se busca el reconocimiento de la cultura del trabajo y el rechazo de una cultura especulativa y la optimización de los recursos existentes y disponibles en el territorio.

En este sentido, los desafíos a llevar a cabo son:

- ✓ Acompañar a estas experiencias de niveles de mera subsistencia a niveles razonables y dignos en materia de condiciones de trabajo.
- ✓ Acompañar a estas experiencias de niveles de aislamiento y acción individual a niveles más comunitarios y solidarios.
- ✓ Avanzar hacia estrategias que logren dignificar el trabajo de quienes muchas veces no tienen otra opción.

Las características de los emprendedores.

Desde el punto de vista cualitativo podemos decir que las microempresas de la localidad se distinguen de aquellas de mayor magnitud porque tienen una manera de producir diferente a la empresa industrial.

Algunas de las principales diferencias son:

- No se produce una división plena entre trabajo y capital,
- El emprendedor participa de la mayoría de las actividades (adquisición, producción, comercialización y administración),

- Existe una importante presencia del trabajo familiar no remunerado. En general en el proceso productivo hay una escasa división de los roles y no hay una especialización de las funciones, como en las grandes empresas. En muchos casos se trata de empresas familiares circunscriptas al matrimonio y en un porcentaje pequeño también participan los hijos.

Como vemos la mayoría de los emprendimientos son familiares por lo cuál su dinámica esta muy ligada a la de la familia que la sustenta. Este punto es fundamental para ver cuáles son las condiciones que pueden llevar al éxito o al fracaso de estos emprendimientos.

Esta diversidad de los emprendedores también se ve plasmada en ciertas diferencias demográficas y sociales. Tal es así que encontramos emprendedores que están atravesando distintos ciclos de vida pero una situación socioeconómica similar. De esta manera existen emprendedores que luego de pasar por un sinnúmero de actividades en relación de dependencia, ya adentrados en la tercera edad, se ven obligados a incursionar en el trabajo por cuenta propia, también hay jóvenes familias de la clase baja con niveles de estudio superiores a los de sus padres, que en algún momento soñaron con la movilidad social y que por su realidad actual se mueven dentro de la economía informal. Por otro lado contamos entre esta población con un gran número de artesanos de distintas edades y procedencias que desde hace años comen gracias al trabajo de sus manos y que además representan a un sector con mucho peso en la economía local.

Existe una diversificación de los productos en modelos y calidad aunque el proceso de producción es artesanal. El lugar de producción es el hogar del emprendedor, sólo un pequeño porcentaje posee talleres artesanales y un porcentaje aún menor taller de fabricación de tipo industrial. La mayoría vende sus artículos en negocios de terceros. Con respecto a los recursos materiales de la empresa los instrumentos de trabajo son artesanales.

Realizando un acercamiento a las ocupaciones vemos que entre ellas figuran en una importante proporción aquellas ligadas al motor de la economía local, el turismo, como el tejido (las tejedoras constituyen un porcentaje importante), la pequeña producción artesanal, la economía de la madera (representantes de ella son los carpinteros) y el rubro de la construcción, en donde se encuentran los albañiles.

Para finalizar quisiéramos agregar que la mayoría de estos emprendedores vive una situación de pobreza y algunos de ellos una realidad de pobreza extrema. Además se calcula que el grueso de los emprendedores son mujeres y sus emprendimientos son la fuente de generación de ingresos principal o complementaria dentro del hogar. Por otro lado sabemos que también existe una gran cantidad de jóvenes que no encuentran inserción en el mercado de trabajo formal y decide iniciar un emprendimiento productivo o de servicios.

7.3.1.1 Los problemas del sector

Con respecto a los principales problemas del sector se han identificado como prioritarios la falta de apoyo y de créditos adaptados a las necesidades de las pequeñas empresas; la actividad turística estacional; la falta de medios de comercialización adaptados a productos artesanales; los impuestos y las

cargas sociales muy elevadas.

En cuanto a la comercialización un gran porcentaje de los emprendedores produce para el mercado proveniente del turismo, ya que el mismo como hemos visto es el motor de la economía local. Por esa razón priman los productores artesanales de artículos de lana, de metales, madera, chocolate, cerámica, cristal y cuero, velas, artículos de joyerías, vestidos, productos ahumados y cerveza artesanal, y también otros dedicados a la venta y alquiler de indumentaria de montaña. Aunque también existe una importante proporción de emprendedores que se dedican a la producción para el mercado interno – zapatería, construcción, producción de alimentos, costura-.

En cuanto al mercado de abastecimiento de insumos se ha identificado que gran parte de los emprendedores adquiere sus productos mediante la compra a proveedores locales, mientras los que tienen mayor antigüedad adquieren sus insumos críticos en mercados más grandes como Buenos Aires o Neuquén, consiguiendo mejores precios.

Con respecto a los modos de comercialización existen estrategias diferenciales entre las que podemos enumerar la venta a comercios, a clientes particulares de la localidad, la existencia de puestos propios en algunas de las ferias de la localidad, el traslado a ferias de otras localidades patagónicas, mientras que sólo un pequeño porcentaje ha iniciado acciones para la exportación.

Entre los productores de bienes de consumo existe la necesidad de contar con puestos en ferias barriales que son incipientes en la localidad. Es de destacar que hay una gran cantidad de emprendedores y pocos espacios para la venta de sus productos. Creemos que el modo de superación de esta situación sería la implementación de Ferias Francas. Además pensamos que en el contexto actual y de manera paulatina, es posible la expansión de su mercado a puntos internacionales.

Es de destacar que una de las ventajas del mercado local es que Bariloche es uno de los puntos turísticos más importantes del país y además es una ciudad de frontera por lo cuál actualmente se constituye como oportunidad el mercado proveniente de Chile.

7.3.2 El trabajo de la comisión

La comisión de economía social comienza a trabajar en la Mesa a principios del 2004 abierta por técnicos de la Secretaría de Promoción Social y Juventud del Municipio ante un conflicto generado con la Asociación Microemprendimientos Productivos. Dicha asociación que nucleaba alrededor de 250 micro emprendedores contaba con un salón muy importante en la calle principal de la ciudad cedido por el municipio. A fines del 2003 el Municipio les solicita el reintegro del salón que sería destinado a oficinas municipales. El lugar que ofrecía el municipio como alternativa no era tan conveniente como el primero

7.3.3 Objetivos

A principios del 2004 y con buena representación por parte de la sociedad civil, la comisión toma como propios los objetivos de un documento elaborado por la Red de Economía Social de Bariloche que eran los siguientes:

- Ampliar la actual Mesa de Concertación Social a una Mesa de Concertación Económica y Social Local.
- Proponer, concertar y construir un esquema legislativo local para la producción, comercialización y la inversión solidaria.
- Reconocer la necesidad de un uso equitativo, sustentable y solidario de los recursos estratégicos de la ciudad y la micro-región.
- Instalar un esquema de feria franca de la micro producción local y micro-regional.
- Sostener y desarrollar todas las estrategias de comercialización asociada que se llevan adelante hasta este momento.
- Sensibilizar a la comunidad para que aumente su conciencia acerca de que el residuo es un recurso.
- Formalizar la Red de organizaciones de la economía popular solidaria de la micro-región.
- Instalar una incubadora de empresas sociales.
- Instalar, como política permanente, una gran campaña del “Compre Trabajo de Bariloche”.
- Promover el acceso a la tierra y la regularización en la misma.
- Desarrollar una política municipal para el sector de la “Economía Social”; saber cual es la política municipal actual y enriquecerla, o si no hay política municipal, proponer una.

7.3.4 Logros

- Se armó un consejo consultivo que diseñó de manera participativa criterios de pertinencia para la asignación de subsidios y créditos para micro emprendimientos productivos.
- Se recibió la visita de la Fundación Patagonia Sustentable y el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial).
- Se impulsó un proyecto que llevará a cabo la Secretaría de Promoción social llamado “Incubadora de microemprendimientos productivos”.
- Se consiguieron fondos del municipio para destinar a la generación de un puesto de venta para microemprendedores.
- Se redactó de manera participativa un reglamento marco para regular el funcionamiento de los emprendedores en relación al puesto de venta.

- Se instaló una pequeña cabaña donde exponen y venden sus productos unos 30 microemprendedores.
- Se realizaron numerosas gestiones para investigar documentación e impulsar mejoras en las condiciones impositivas para micro emprendedores, aportando al logro de la exención de los ingresos brutos en la Provincia de Río Negro.
- Se logró instalar en la Secretaría de desarrollo económico y el Concejo Deliberante el tema de generar legislación específica que flexibilice las condiciones para las habilitaciones.

7.3.5 ¿Qué resultó bueno?¹⁹

En cuanto al trabajo de esta comisión cabe destacar que ha sido muy desparejo. Esto se ha debido a varias causas:

- La participación ha ido mermando y ha sido muy variable con muchos altos y bajos.
- Las asociaciones que nucleaban a micro emprendedores tenían que resolver de manera urgente su problema de comercialización.
- Muchas de las inquietudes o diagnóstico que se generaba a partir de la comisión, quedaba luego en manos de otros para su gestión.
- Los participantes venían con niveles muy diferentes de inquietudes y posibilidades de trabajo. Era difícil compatibilizar un trabajo más técnico a nivel políticas con los micro emprendedores que necesitaban solucionar sus problemas inmediatos.

-
- ¹⁹ Resultados de la evaluación realizada a fin del 2005. Cabe mencionar que el día de la evaluación el grupo se encontraba muy decepcionado por novedades del día respecto del puesto de venta por lo que no hubo mucha disposición para realizar la evaluación.

Logros de la comisión:

- Adquisición de conocimiento sobre otras problemáticas de la ciudad.
- Aprendizajes y contactos varios.
- Haberse hecho escuchar sobre la necesidad de espacios de venta.
- Amplia representación por momentos.

Cosas a mejorar:

- Este es un espacio que hay que “pelearlo” para no perder lo logrado.
- Plantearse metas chicas o a corto plazo.
- Comprometer más al estado en sus diferentes instancias.
- Ampliar la convocatoria.
- Poder lograr lo que se propone la comisión y tener respuesta.
- Menos burocracia desde el municipio.
- Respetar lo que se trabaja en la mesa.

En síntesis no resultó un espacio de concertación de políticas públicas pero sí ha servido para instalar temas claves en la agenda política.

En buena medida ha funcionado como un lugar de intercambio de información y de diagnóstico.

Durante el 2006 se trabajó solo unos meses siendo los temas nuevamente el que se abrieran espacios de comercialización y la flexibilización de las normativas para las habilitaciones. Hacia el final del año contaba con la asistencia efectiva de un número bajo de organizaciones y las mismas eran muy fluctuantes por lo que cada vez que se iniciaba un tema no se le podía dar continuidad por que cambiaban las personas.

8 CONCLUSIONES

Mucho se viene hablando sobre la concertación de políticas públicas, la articulación sociedad civil estado y participación y desarrollo. También a partir de las numerosas experiencias sabemos que sigue siendo una asignatura pendiente, que lo avanzado aún no es suficiente para lograr el desarrollo de la región latinoamericana.

La incidencia en políticas públicas es uno de los ámbitos donde las organizaciones de la sociedad y todo tipo de organizaciones ya sean vecinales, de base u otras, deben encaminar sus esfuerzos si se quieren lograr cambios significativos. Muchas organizaciones van tomando conciencia que atender las consecuencias sin ocuparse de las causas o falencias que las provocan no es suficiente.

Estamos convencidas que lo que se requiere es un acompañamiento crítico pero constructivo al quehacer del estado asumiendo la responsabilidad colectiva que nos toca en la realidad de nuestros pueblos.

El desarrollo económico, entendido como uno de los pilares del desarrollo, requiere del desarrollo de capital social. Son las personas quienes pueden producir desarrollo a partir de su auto-desarrollo en lo personal como lo comunitario.

Por eso es que centramos esta propuestas desde el aprendizaje de las personas en los ámbitos en los que participan y cómo desde un enfoque metodológico profesional se puede apoyar y mejorar los procesos de cambio que se gestan aún de manera incipiente en la región.

A través del análisis de los logros que realizamos para la sistematización, una de las principales conclusiones para destacar es que en todos los casos las personas fueron claves en lo logrado. Es el compromiso y la visión de personas puntuales que hicieron que estas cosas fueran posibles.

Por eso es que estas personas, que en las diferentes comunidades y grupos surgen como un germen de cambio deben ser especialmente cuidadas.

La concertación sociedad civil estado y la incidencia de políticas públicas requiere de enormes esfuerzos personales por parte de cada uno de los involucrados, independientemente del sector del que provengan. Y por tanto es imperioso cuidar de que estos esfuerzos redunden en resultados concretos.

Deseamos por tanto resaltar el valor del acompañamiento profesional de los procesos velando por el cuidado de las personas que los impulsan. Hay que ayudar a que los esfuerzos se traduzcan en resultado y aprendizajes que aumenten de manera gradual el potencial de cambio a nivel de toda la región. Hay que sostener y alimentar la esperanza y la responsabilidad colectiva.

Destacamos por tanto del trabajo de acompañamiento a la Mesa de Concertación Social de San Carlos de Bariloche, incorporando los aprendizajes de otros espacios de participación e incidencia que acompañamos las siguientes conclusiones:

- Las personas que impulsan acciones de cambio y mejora son centrales y determinantes de los logros.

- El ser ciudadano es un aprendizaje que se construye a través de la experiencia, transitando espacios positivos.
- Los procesos de cambio se generan a partir de una serie de acciones diversas, pero convergentes.
- Las redes de actores que actúan como agentes de cambio deben potenciar su intencionalidad en esa dirección.
- Para que las acciones sean efectivas y sostenibles es imprescindible que las personas y las organizaciones transiten por espacios de aprendizaje.
- El aprendizaje para la participación, la colaboración, la concertación público privada y el trabajo en red debe ser promovido e impulsado, debe ser un rol asumido por alguien.
- Los aprendizajes generados a partir de experiencias positivas se potencian y son la base de la sostenibilidad.

9 RECOMENDACIONES

Nuestra principal recomendación es que se dirijan más esfuerzos para el aprendizaje de la ciudadanía. Si bien vemos que abundan numerosas organizaciones que brindan capacitaciones en diversas temáticas, deseamos resaltar que en nuestra experiencia, esto no siempre se traduce en aprendizajes concretos.

Creemos que el acompañamiento profesional a los grupos es más efectivo, que las personas “aprenden haciendo” y que la motivación producida por los logros alcanzados se traslada a otros ámbitos de acción.

No obstante también entendemos que se debe propender a que los grupos acompañados vayan gradualmente “madurando” para poder auto-regularse y en todo caso ser acompañados de manera más puntual para determinado objetivo.

En el caso puntual de ámbitos de concertación público privada nuestra recomendación es que haya siempre facilitación profesional por parte de una persona “neutral” que asegure la horizontalidad. Es un ítem particular a atender el origen de los fondos que cubren los costos de la facilitación. Al igual que el caso de las intervenciones en conflictos es ideal que los facilitadores no sean financiados por ninguna de las partes.

Queremos concluir con algunas recomendaciones más específicas para la incidencia en políticas públicas en ámbitos de concertación público privado sistematizadas de acuerdo a quién van dirigidas

Para las personas y organizaciones de la sociedad civil que participan de actividades de concertación sociedad civil estado

- Entender que la concertación es un proceso de aprendizaje y que el aprendizaje es un logro en sí, por tanto se requiere de paciencia y perseverancia.
- A pesar de que no siempre se cuenta con el total apoyo político es importante mantener presente que los aparentes pequeños logros en el ámbito de las políticas públicas siempre son de alcance masivo.
- Trabajar no solo para la emergencia sino pensar en el mediano y largo plazo. Se puede dividir esto en comisiones, mientras unas atienden lo inmediato, otras pueden pensar en el mediano y largo plazo.
- Potenciar el trabajo de manera cociente con el trabajo de otras organizaciones, superando las diferencias individuales o sectoriales.

Para los representantes del estado

- Trabajar en resolver la integración hacia el interior de la institución en primer lugar.
- No superponer espacios de concertación (es habitual que los mismos temas sean tratado en distintos ámbitos, muchas veces responde esto a la lógica de la política partidaria y a la fragmentación hacia el interior mismo del estado).
- Asignar un presupuesto para la actividad.
- El apoyo político se tiene que sentir desde lo más arriba para que los distintos sectores del municipio se involucren.
- Comprender que la concertación generalmente lleva mucho más tiempo que otras maneras de tomar decisiones pero sin duda los resultados no son comparables en calidad y sostenibilidad.
- Ser muy claros en cuanto al alcance de la concertación. No generar falsas expectativas en los participantes.

Para la facilitación de los procesos: (más allá de las competencias genéricas de la facilitación añadimos algunas recomendaciones específicas surgidas de la experiencia)

- Es importante que en este tipo de procesos el acompañamiento se realice por parte de facilitadores con una experiencia y soltura profesional sólidas.
- El profesional deberá ser muy agudo a la hora de “vigilar” el proceso y deber tener capacidad de enfrentar y poner límites en caso de que se esté vulnerando de alguna manera la participación real.
- Se deberá trabajar en equipo sosteniendo reuniones de evaluación y seguimiento (hay muchas variables a las que atender y, “cuatro ojos ven más que dos”).
- Por el importante esfuerzo que requiere atender al cuidado de los profesionales a cargo de los grupos.
- Tener en cuenta al asignar un facilitador que debe tener flexibilidad como para trabajar en el ámbito político.
- Cuidar de que las personas que faciliten no estén vinculadas de alguna manera a una de las partes, especialmente vinculación con el estado o la política.
- Documentar todo y llevar un registro cuidadoso de todas las etapas.

- Elaborar informes detallados de los resultados, acuerdos y cuestiones trabajadas en el grupo (un buen registro puede evitar más de un conflicto).
- Cuidar especialmente la total transparencia de todo lo realizado.

10 A MODO DE CIERRE

Queremos dedicar este trabajo a todas las personas que cada día se esfuerzan por mejorar la realidad y aportar al cambio para un orden social más justo, más digno y más solidario. Son estas las personas con las que trabajamos y de las que aprendemos a diario.

“Hay hombres que luchan un día y son buenos, hay otros que luchan un año y son mejores, hay quienes luchan muchos años y son muy buenos, pero hay los que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles”

Bertolt Brecht.