

¿Qué cambió post crisis? Fortalezas y desafíos actuales de las organizaciones sociales que trabajan con infancia y adolescencia.

Informe Final de la investigación llevada a cabo por el Área Sociedad civil y Desarrollo Social del Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) para la Dirección de Fortalecimiento a las Organizaciones de la Sociedad Civil - Subsecretaría de Promoción Social, gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

**CEDES
Enero de 2010**

El presente documento, fue realizado por el área de “Sociedad Civil y Desarrollo Social” del Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) con el apoyo del Ministerio de Bienestar Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través del programa de Fortalecimiento a Organizaciones de la Sociedad Civil de la Dirección General de Fortalecimiento de la Sociedad Civil.

El proyecto se propuso llevar adelante un estudio sobre las modalidades de intervención de las organizaciones que desarrollan propuestas destinadas a infancia y adolescencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El objetivo central del estudio ha sido realizar un diagnóstico y relevamiento que permita conocer y analizar situaciones, tendencias y características de las ofertas de este tipo de organizaciones, una vez superadas las condiciones de emergencia derivadas de la crisis económica, social y política de los años 2001/02. Se ha procurado conocer las diferencias que pueden presentar este tipo de organizaciones, haciendo especial hincapié, por una parte, en los servicios que brinda, el tipo de beneficiarios que atiende, el grado de formalización de la entidad, el ámbito geográfico de actuación y, por la otra, describir cómo ha cambiado su oferta y los enfoques de trabajo adaptados a la nueva situación.

En el relevamiento se incluyeron organizaciones que atendiendo a niñez y adolescencia promueven líneas de trabajo orientadas específicamente a incentivar la participación y fortalecimiento de la ciudadanía.

Se trata de un estudio de carácter cualitativo cuya validez no se sustenta en criterios de representatividad estadística sino en los aportes que ofrece para describir y conocer la problemática. En consecuencia, no se ha fundamentado en un relevamiento exhaustivo de las experiencias en marcha, pero sí, ha abordado un número relevante de casos que permite formular un cuadro de situación susceptible de constituirse en base de información para los hacedores de política pública.

El equipo estuvo conformado por Mario Roitter, Investigador Titular del CEDES, y Mariana López Fernández, Investigadora Asistente. El trabajo de campo abarcó 22 entrevistas en profundidad a referentes de igual número de organizaciones de la sociedad civil que trabajan con temas vinculados a la infancia y la adolescencia en la Ciudad de Buenos Aires. Estas entrevistas fueron realizadas entre el 29 de Junio y el 10 de Septiembre de 2009.

I - Características generales de las organizaciones que trabajan con infancia y adolescencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Se realizaron un total de veintidós entrevistas correspondientes a: quince Asociaciones Civiles ¹ y siete Fundaciones, situadas en los barrios de Balvanera (3), Boedo (1), Caballito (2), Constitución (1), La Boca (1), Liniers (1), Villa 15 (1), Monserrat (3), Recoleta (2), San Nicolás (3), Vélez Sarsfield (1), Villa 1-11-14 (1) y Villa Crespo (2). Las tablas que figuran a continuación los muestran agrupados según porcentaje de hogares en condición de pobreza por Barrio en el que se encuentra la sede central de la

¹ Una de las asociaciones civiles se convirtió recientemente en Federación.

organización (Figura 1-a) y según el barrio donde desarrolla sus actividades (Figura 1-b):

Figura 1-a

% de hogares en Condición de Pobreza	Q de Organizaciones
0 - 7,9	11
8 - 11,9	8
12 y mas	3

Figura 1-b

% de hogares en Condición de Pobreza	Q de Organizaciones
0 - 7,9	9
8 - 11,9	6
12 y mas	7

Fuente: Elaboración propia en base a Anuario Estadístico 2007 – GCBA.

Como puede verse, existen organizaciones cuyas sedes administrativas se encuentran en un barrio de la Ciudad pero desarrollan sus actividades en otro de características socio-económicas más desfavorables. Algunas de las organizaciones no tienen un área de actuación determinada, ya que no planifican sus programas en base a un criterio geográfico sino que desarrollan sus actividades en varias localizaciones en función de la temática que abordan. Un caso paradigmático dentro de este tipo, es el de una de las organizaciones entrevistadas que debido a la crisis 2001/2 debió cerrar su sede física y concentrarse en una plataforma virtual, lo que derivó en un mayor alcance y difusión y hoy atienden casos de toda Latinoamérica.

Otras dos organizaciones, ambas de origen internacional, tienen sus sedes en la Ciudad pero sin embargo desarrollan sus actividades exclusivamente en el interior del país.

Cinco de las organizaciones entrevistadas tienen alcance nacional en el desarrollo de sus actividades y una de ellas desarrolla actividades en toda la Ciudad (a través de talleres en las escuelas).

Solamente cinco de las organizaciones entrevistadas desarrollan sus actividades exclusivamente en el mismo espacio donde tienen sus sedes, ubicadas en Villa 1-11-14, Constitución, Villa 15, Balvanera y La Boca.

Dentro de estas 22 organizaciones que atienden a niñez y adolescencia se identificaron 14 que promueven líneas de trabajo orientadas explícitamente a la promoción de los derechos de los niños, niñas y adolescentes y/o incentivar la participación y fortalecimiento de la ciudadanía.

Grado de Formalización

El grado de la formalización de las organizaciones es alto. Todas poseen personería jurídica, aunque dos de ellas la tramitaron casi quince años después del inicio de sus actividades, una por la “necesidad de darle institucionalidad” a la organización y otra para acceder a un subsidio del GCBA.

La edad promedio de las organizaciones entrevistadas asciende a poco más de 16 años, habiendo sido la mitad fundadas en la década del '90, tiempos del reconocimiento de las llamadas organizaciones no gubernamentales (ONGs) y su creciente presencia pública. Al respecto, cabe señalar que estos datos muestran sintonía con las tendencias generales verificadas en la década de 1990. Tal como lo destaca González Bombal, en referencia a al acelerado surgimiento de organizaciones sociales durante ese período, diversos

factores condujeron a ello: los lineamientos de los organismos multilaterales de crédito que impulsaron la formalización junto con la transferencia de fondos, las políticas sociales focalizadas que las incluyeron como contrapartes necesarias del Estado, la cooperación internacional que las apoyó, un clima en la opinión pública que las reivindicó en sintonía con un discurso de crítica a lo estatal (González Bombal, 2003)

Respecto a la utilización de herramientas de comunicación solo una de ellas no posee email y seis no tienen página web.

El número de personal ocupado promedio es de doce. Dieciséis de las veintidós organizaciones entrevistadas no tiene ningún empleado en relación de dependencia. Asimismo, cabe señalar que una de ellas tiene en la actualidad ciento setenta y dos empleados contratados.

Como se mencionó anteriormente una de las organizaciones tiene su sede de forma virtual mientras que cinco de las veintidós organizaciones entrevistadas alquilan sus sedes, dos de ellas la comparten con otras organizaciones y dos son de uso exclusivo. Ocho tienen sede propia, dos de ellas fueron adquiridas de manera conjunta con otra organización, una comparte el espacio con la casa de su fundadora, mientras que de las seis organizaciones cuyas sedes fueron cedidas solo una subalquila un espacio a otra organización y el resto son de uso exclusivo. Una de las organizaciones tiene una dirección formal, pero no es ahí donde desarrolla sus actividades, principalmente sus actividades se llevan a cabo en la calle, pero cuando necesitan un espacio lo suelen alquilar en función del lugar y el proyecto a desarrollar.

Surgimiento de la organización

Respecto al surgimiento de las organizaciones que trabajan con infancia y adolescencia se ha podido identificar cinco que surgieron a partir de una lógica de incidencia.

Cuatro de las cinco mencionaron la apertura de la democracia y tres la aprobación de la convención de los derechos del niño de la ONU como factores desencadenante del surgimiento de la organización. Varias de ellas trabajaron en sus comienzos en temáticas vinculadas a los derechos humanos y en contacto directo con Abuelas de Plaza de Mayo. Uno de los entrevistados cuenta que su organización *“Empezó con gente que estaba vinculada al tema de los derechos humanos, que habían estado ligados al tema de restitución de niños con Abuelas de Plaza de Mayo, que fue un primer cruce importante entre derechos humanos y derechos de los niños y adolescentes.”*

La restante fue una experiencia personal lo que movilizó a la persona y un grupo de allegados a constituir una organización que tratara el tema del secuestro parental de forma sistemática, con herramientas técnicas y un enfoque científico.

Por otro lado se verifica la existencia de organizaciones que claramente nacieron bajo una lógica de servicio. En estos casos cabe diferenciar entre aquellas que sugieron por un impulso *endógeno* y otras donde el impulso de creación fue *exógeno*. Asimismo, se observa una organización de origen mixto.

Dentro de las del primer tipo, las organizaciones que surgieron a raíz de una necesidad interna, se encuentran tres estrechamente vinculadas a la realidad social del barrio en el

que están ubicadas. La existencia de una necesidad puntual de cambiar, o conseguir algo llevó a la creación de estos espacios. La cuarta está más vinculada a la inquietud de un grupo de personas por desarrollar un espacio donde difundir una rama de pensamiento.

También existen organizaciones de servicio creadas bajo un impulso exógeno de las mas variados: organizaciones internacionales que empezaron a actuar en el país, empresas que deciden invertir en proyectos sociales o estudiantes universitarios que quieren llevar a cabo un proyecto determinado.

Por último hay una organización cuyo surgimiento se podría clasificar como “mixto”, ya que surgió de unos estudiantes de arquitectura que comenzaron a trabajar con un grupo de personas que se encontraban ocupando un espacio, y juntos se propusieron encontrar una manera de solucionar el problema habitacional de esas familias y consecuentemente mejorar el entorno socio económico.

Igualmente existen organizaciones que desde que nacieron combinan ambas lógicas. Es decir, desde el momento que surgieron brindan un servicio pero tuvieron siempre presente, desde la formulación de los objetivos de la organización, la necesidad de poder incidir en las políticas públicas. Estas nacieron en distintas décadas y no comparten una temática única.

Una sola de las organizaciones, que nació como comedor, manifestó explícitamente tener una posición política definida y respecto a su surgimiento comentó: *Cuando empezamos teníamos (...) ideas generales, algunos de nosotros venimos de una militancia política y en otra época capaz que en vez de amar un comedor hubiéramos armado una unidad básica, en otra época donde la unidad básica podía ocupar un rol diferente al de una PYME. Como nos toco organizarnos en los '90 nos pareció que la mejor manera de defender muchas ideas políticas era por esta vía, y que tenía que ser en contacto con los sectores populares y desde ahí fue que armamos el comedor como una estrategia territorial pero teníamos ideas políticas hacia donde avanzar.*

Otras dos dentro de este tipo tienen, en distintos momentos, su origen en iniciativas de personas que trabajaban en el sector público. Una nace después de la crisis del '89, merced al impulso de un grupo de profesionales que trabajaban en un área dentro del Ministerio de Desarrollo Social, llevando a cabo un proyecto junto con el PNUD y varias organizaciones sociales en el conurbano. Ante el cambio de gestión debieron dejar sus cargos y entonces decidieron conformar una fundación con cinco profesionales y cinco trabajadores sociales de base, combinando así gente que podría generar y gestionar proyectos con gente que estaba trabajando in situ, y así poder darle continuidad a los proyectos.

La otra nació bajo la Defensoría Pública de Menores de la Nación como un “*lugar de política pública concreta respondiendo a la necesidad*” de los operadores de calle de contar con un espacio donde evaluar a los chicos por un tiempo.

Actividades

La mitad de las organizaciones desarrollan actividades exclusivamente vinculadas a los niños y adolescentes, la otra mitad también tiene dirigidas sus actividades a la población en general o a otros grupos etáreos en particular.

Algunas de las actividades mencionadas son medios en el marco de algún otro programa, como por ejemplo el programa de asistencia odontológica que realiza una de las organizaciones es parte de un programa mas amplio que tiene como objetivo recuperar el autoestima de los adolescentes de escasos recursos.

Catorce de las veintidós organizaciones entrevistadas afirman que parte de sus actividades se desarrollan en función de poder lograr un impacto en las políticas públicas vinculadas a los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

En esta línea una de las organizaciones considera a la nueva ley de infancia como uno de los mayores logros del último tiempo. Uno de los entrevistados destacó en varias oportunidades que ellos trabajan para fortalecer la articulación entre organizaciones, por considerar indispensable que se afiance el vínculo entre ellas ya que las organizaciones sociales tienen que *“estar preparadas para gobernar”*.

Muchas de las organizaciones desarrollan actividades que tienen como foco los chicos, pero que a la vez impactan – intervienen fuertemente en otras instancias como la familia, la escuela o la comunidad. Esto lo logran por ejemplo mediante talleres de capacitación: *“Nosotros capacitamos a los capacitadores, ya que esos capacitadores son multiplicadores sociales. El impacto de su trabajo es en forma de red, inciden en una comunidad amplia.”*

Una alternativa son los espacios de discusión y/o asesoramiento al núcleo familiar, ya sea en temáticas específicas o requerimientos accesorios, pero no menos importantes, como la tramitación del Documento Nacional de Identidad.

Los temas y actividades desarrolladas por las organizaciones entrevistadas se resumen en el cuadro a continuación:

Temas	Actividades
Derechos de los niños y adolescentes	<ul style="list-style-type: none"> - Programas contra: abandono infantil, trata de niños, trabajo infantil, deserción escolar de niños y adolescentes - Asesoramiento técnico y legal - Investigación - Acogimiento Familiar - Capacitación - Denuncias - Talleres - Realización de informes para presentar ante organismos internacionales.
Participación y fortalecimiento de la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> - Programa sobre el valor de la justicia - Programas de fortalecimiento de la ciudadanía - Desarrollo comunitario - Promoción de valores - Programa de voluntariado
Inserción laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de capacitación - Identificación de oportunidades laborales. - Alfabetización digital.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo escolar - Institutos educativos nivel inicial, primario y terciario - Jardines Maternales - Escuela Móvil - Fortalecimiento a escuelas rurales - Educadores en calle - Biblioteca y hemeroteca - Editorial - Donaciones útiles escolares y ropa
Recreación	<ul style="list-style-type: none"> - Ronda de juegos en Hospitales - Talleres artísticos diversos - Deportes - Colonia de vacaciones
Salud	<ul style="list-style-type: none"> - Emergencias - Asesoramiento y contención a familiares de chicos enfermos - Programa de asistencia odontológica - Programa de asistencia ginecológica para adolescentes. - Lucha contra las adicciones
Asistencia Alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> - Comedor - Bolsón semanal de comida - Desayunos y Meriendas - Almuerzos y Cenas en calle - Asesoramiento en nutrición infantil

Alianzas para el desarrollo de las actividades

Excepto una, todas las organizaciones entrevistadas realizan todas o alguna de sus actividades en alianza con otras organizaciones.

Según la organización y el tipo de actividades que desarrolla, las alianzas pueden establecerse para la realización cotidiana de las tareas o específicamente para casos puntuales.

Dentro de las del primer tipo ocho de las organizaciones entrevistadas trabajan en forma conjunta con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la mayoría de las veces el Gobierno aporta recursos humanos y/o alimentos.

Cinco mencionaron trabajar con distintos ministerios a nivel nacional, principalmente con el Ministerio de Educación y con el de Desarrollo Social.

El trabajo con escuelas y hospitales es también muy frecuente. Con los centros de salud barriales se suele trabajar de forma cotidiana, en función de las necesidades que se presenten, o en casos particulares con programas específicos desarrollados por la organización.

Los centros comunitarios, clubes barriales, e incluso iglesias evangélicas suelen ser aliados de las organizaciones principalmente cediéndoles un espacio físico para el desarrollo de alguna actividad.

Otras organizaciones mencionaron compartir actividades con otras OSC por diferentes razones. Algunas por ser organizaciones de base, que tienen contacto con la gente del lugar, por estar llevando a cabo desde hace un tiempo alguna actividad en particular o para realizar acciones de alcance nacional se contactan con organizaciones del interior del país.

Dentro del segundo caso, alianzas para el desarrollo de actividades puntuales, se pueden encontrar diferentes tipos. Existen organizaciones que tienen una alianza por ejemplo con otra organización de carácter internacional, quién les trasmite un saber, una práctica, un método y, en un caso particular, hasta el material y al socio local.

También existen acciones conjuntas para hacer festivales, fiestas, presentaciones con otras organizaciones que están localizadas en el mismo barrio o que comparten actividades o temáticas de trabajo.

Destinatarios

En general la información respecto a las principales características de la población objetivo de las actividades brindadas por las organizaciones sociales en varios casos no reviste detalles precisos. Sin embargo, se ha logrado obtener un cuadro de situación rico en su poder descriptivo.

Muchas de las organizaciones no llevan un registro pormenorizado de la cantidad de personas que participan de sus actividades y al tener programas tan disímiles entre si tampoco se puede homogeneizar, las características o la manera de contar la cantidad de destinatarios.

Por ejemplo, hay organizaciones que trabajan con talleres en las escuelas, y van rotando de escuela en escuela a lo largo del año, llegando a trabajar en un solo proyecto con más de 5000 chicos, otras organizaciones como es caso de los jardines maternos o programas de acogimiento infantil, trabajan cotidianamente con los mismos chicos a lo largo del año (por ejemplo, el promedio de chicos que van a los jardines maternos es de entre 25 y 30 chicos por día).

Las edades de los destinatarios también son muy heterogéneas, solo se presentan similitudes en los jardines maternos donde lo que difiere es la edad mínima para entrar al jardín (varia en un par de meses) y las actividades que se desarrollan en el marco de la escuela primaria, de 6 a 13 años, o los de la escuela secundaria, de 13 a 18 aproximadamente. También en las organizaciones que trabajan en acogimiento infantil

varían en la edad mínima, una trabaja principalmente con chicos de 0 a 5 años (399) y la otra se focaliza con chicos de 13 a 18 (34).

Algunas de las organizaciones, particularmente las que trabajan con acogimiento, que, por una cuestión legal a los 18 años los chicos ya quedan fuera del programa, comentaron la dificultad que tienen para hacerle entender a las autoridades pertinentes que a veces la edad biológica no se condice con el nivel de maduración del adolescentes y que es necesario acompañarlo por un tiempo más. En este caso las organizaciones han desarrollado dispositivos alternativos para poder seguirlos un tiempo mas y lograr que paulatinamente se vayan independizando.

Respecto a las características socioeconómicas 6 de las 22 organizaciones declararon que los chicos pertenecen a condiciones muy heterogéneas, y algunos destacaron que en algunos programas, por las características propias de estos, los destinatarios se encuentran en condiciones de pobreza o indigencia.

El resto manifestó que sus destinatarios se encontraban en condiciones de pobreza, y un poco mas de la mitad de estos también trabajan con personas en condiciones de indigencia. Tres de ellos también mencionaron la presencia de destinatarios de clase media, la mayoría de los cuales se han venido empobreciendo a los largo de los años.

Dieciocho de las organizaciones trabajan con chicos provenientes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, particularmente seis de ellas con chicos del sur de la ciudad y dos con chicos de la zona del centro de la ciudad (Balvanera: zona once, abasto). Cuatro de estas también trabajan con gente proveniente de distintas partes del Conurbano, y seis de ellas tienen alcance nacional.

Las restantes focalizan sus actividades en el conurbano y/o en el interior del país. Una, como ya se mencionó, por su modalidad virtual de trabajo tiene alcance a toda Latinoamérica.

Recursos Humanos

Personal Remunerado

Ante la pregunta de si tenían personal remunerado la mayoría de los entrevistados respondían casi automáticamente, “monotributistas”. Quince de las veintidós organizaciones entrevistadas utilizan esta modalidad de contratación. En promedio el número de empleados sin relación de dependencia es de ocho personas, y en contraste con el caso de las organizaciones con personal en relación de dependencia, no hay tanta variabilidad entre las diferentes organizaciones, nunca superan a veinticinco el número de personas contratadas sin relación de dependencia.

Respecto a las causas de esta modalidad tan presente entre las organizaciones sin fines de lucro, los entrevistados señalan que se debe principalmente a las particularidades del modo de trabajo, es decir, la mayoría de estas organizaciones cuenta con financiamiento externo mediante presentación de proyectos para realizar sus actividades, esto generalmente trae asociado una fecha de comienzo y una de finalización y si bien varias organizaciones tienen el objetivo de prolongar y mantener las actividades a través del tiempo, no siempre lo consiguen. Algunas organizaciones

destacaron que tratan de preservar ciertos recursos humanos valiosos para la organización y si se termina un proyecto les ofrecen seguir en otro que este por comenzar, pero no siempre las características del personal que se necesita es la misma, y a veces frente a la existencia de “*gaps*” entre financiación y financiación la persona consigue alguna otra oportunidad.

Como se mencionó anteriormente solo seis de las veintidós organizaciones entrevistadas cuentan con personal remunerado permanente, siendo absolutamente disímiles las cantidades entre organización. Cuatro de ellas suman diez personas contratadas mientras que las dos restantes tiene en promedio ciento treinta y tres empleados.

Sólo dos de las organizaciones entrevistadas tienen tanto personal remunerado en relación de dependencia como sin relación de dependencia.

Dos organizaciones funcionan en base a voluntariado y otras dos si bien no tienen personal remunerado en relación con directa con ellas, cuenta con el apoyo de personas contratadas por el Gobierno de la Ciudad, particularmente por el programa de Zona de Acción Prioritaria dependiente del Ministerio de Educación. En estos casos, junto a los voluntarios de la organización y, en otros casos, junto a personal remunerado por la misma organización, los profesionales del programa trabajan en conjunto con ellos y en algunos de los casos les transfieren prácticas y conocimientos.

El personal rentado, de nueve de las organizaciones entrevistadas, es conformado prácticamente en su totalidad por profesionales universitarios, quienes principalmente ocupan las áreas de asesoría técnica y coordinación de los programas.

Las restantes suelen combinar personas con estudios terciarios y universitarios. En muchos de estos casos se puede identificar un número importante de personal con estudios terciarios en la atención directa de la población objetivo.

Dos organizaciones cuentan con varias personas cuyo nivel educativo no supera el nivel secundario, y otra tiene una distribución equitativa entre primario, secundario, y universitario, siendo la primera un poco mayor a las dos restantes.

Respecto a la rotación del personal remunerado mas de la mitad de las organizaciones entrevistadas declararon tener un nivel bajo de rotación, la mayoría destacó que es importante la continuidad de las personas en el desarrollo de sus actividades, principalmente por el conocimiento y el vinculo que se genera con los chicos. Una organización comentó que realizan reuniones de contención con los miembros del equipo para evitar que el personal se desgaste y mantener bajos los niveles de rotación. Las personas que dejan la organización en estos casos suele hacerlo por motivos personales o por encontrar mejores posibilidades laborales. Una de las organizaciones mencionó que mantiene bajo el nivel de rotación ya que tratan de re contratar el mismo personal de proyecto en proyecto pero a veces la falta de financiación permanente hace que algunas personas tengan que dejar la organización.

En el otro extremo solo dos organizaciones mencionaron poseer una alta rotación del personal y en ambos casos identificaron los bajos salarios que pueden pagar como el factor determinante.

En una situación intermedia, las organizaciones que declararon tener un nivel de rotación medio del personal, identificaron a los salarios poco competitivos a nivel mercado, la oportunidad de conseguir, una vez obtenida formación y experiencia con la organización, puestos técnicos en el Estado y por último el no poder garantizar la continuidad de la contratación por estar siempre supeditados a los proyectos que se van presentando como las causas principales que atentan contra la continuidad de sus recursos humanos.

Voluntarios

Se ha observado un fenómeno similar al arrojado por el estudio de González Bombal et al. (2006) en la medida en que la proporción del voluntariado, respecto al total de recursos humanos en las organizaciones sociales no es alta. Esto puede considerarse como un fenómeno extendido si se excluye a dos de las organizaciones entrevistadas, en la cual la totalidad de sus integrantes son voluntarios.

Cuatro organizaciones no tienen voluntarios, dos de ellas mencionaron la falta de reglamentación de la ley de voluntariado como un impedimento para incorporar este tipo de modalidad de trabajo. Una de las organizaciones si bien no tiene voluntarios, tiene pasantes no rentados a través de convenios con instituciones educativas terciarias y universitarias.

Dos entrevistados mencionaron la participación de voluntarios para casos particulares, y una de las organizaciones mencionó que *los voluntarios dan mucho trabajo, siempre quieren estar con los chicos y no se dan cuenta que se puede ayudar desde otros lugares también*. Otras dos comentaron que convocan a voluntarios dependiendo del proyecto que se encuentren llevando a cabo.

Dentro de las que tienen voluntarios de forma permanente, seis tienen entre 1 y 10 voluntarios y otras tres tienen entre once y veinte; y una de las organizaciones tiene aproximadamente 40 voluntarios. Casos particulares, una de las organizaciones tiene 3600 voluntarios en todo el país. En esta organización *los voluntarios son de un muy amplio espectro tanto etario, como en términos de formación, siempre (el voluntariado esta) asociado a la participación democrática, al compromiso cívico, la responsabilidad del ciudadano*. Otro caso donde todos los que participan de la organización son voluntarios y suman 200 familias.

Con respecto a lo observado sobre el nivel educativo de los voluntarios, en seis de las organizaciones entrevistadas la totalidad son universitarios con el ciclo completo, o en curso. Habitualmente estas personas se acercan a la organización para poder de alguna manera implementar lo aprendido durante sus estudios universitarios, adquiriendo cierta experiencia relativa a su formación. En este caso una de las entrevistadas relató que para evitar la rotación de sus voluntarios, cuando sale algún proyecto en el que se las pueda contratar y pagar algún tipo de honorario, se lo hace.

Asimismo, hay otras organizaciones en donde trabajan voluntarios de nivel secundario en su mayoría, y otras con muchos voluntarios de nivel terciario. En tres casos la mayoría de los voluntarios alcanzan mayormente en el nivel primario y secundario, uno debido a la naturaleza del programa y los otros debido a las características propias de la zona en que está inserta la organización.

Rotación del voluntariado

De las dieciocho organizaciones que cuentan con la participación de voluntarios, diez consideran que la rotación es baja y cuatro de ellas mencionaron que anteriormente era más alta pero que han ido identificando determinados dispositivos para lograr la continuidad del voluntariado, tales como reducir la cantidad, así como instrumentar medidas para que el proceso de acompañamiento sea más personalizado, que el trabajo sea más focalizado. Por otra parte, consideran que no se debe sobre exigirlos en las tareas otorgadas. Uno de los entrevistados comentó que cuando salen proyectos en donde pueden emplear a sus voluntarios lo hacen y eso ha generado una mayor continuidad de las personas que trabajan en la organización mediante esta modalidad.

Otro entrevistado señaló que una de las características de su organización *es que no demanda al voluntario con tanta intensidad porque las tareas de liderazgo, las tareas más programáticas están en manos de equipo rentado.*

Una de las organizaciones declaró que para ellos *el voluntariado es parte de proceso de formación de los estudiantes ... Determinada persona que está estudiando un tema y ese conocimiento está ligado a una práctica, que para nosotros es importante, entonces ahí se establece un proyecto, una pauta con un plan de trabajo, por un tiempo x.* En función de esto los voluntarios se mantienen en la organización durante el tiempo que dure su proyecto particular.

Tres organizaciones manifestaron que el nivel de rotación del voluntariado era “medio”, e inclusive dos de estas organizaciones promovían, en algunas de sus actividades, que así lo fuera para poder renovar la gente que participa y para ello pusieron por ejemplo límite de edad para garantizar la renovación. La tercera cuya actividad principal está vinculada a lo educativo señala que usualmente los voluntarios duran un ciclo lectivo y son pocos los que al año siguiente retoman la actividad.

Es llamativo que solo tres organizaciones calificaron como “alto” el nivel de rotación de los voluntarios, uno por una cuestión intrínseca al programa que llevan a cabo que van rotando de lugar, otra asociada a una alta demanda de tanto de estudiantes nacionales como extranjeros para llevar a cabo una experiencia laboral, de formación profesional por un periodo corto de tiempo y la última por diversos motivos.

En general las asociaciones encuentran que el voluntariado es punto complicado al interior de la organización. Como ya ha sido comentado, ante la falta de regulación de ley de voluntariado (Ley 25.855), a veces las entidades prefieren no optar por esta modalidad de trabajo. Entre los que sí tienen, existen seis organizaciones que han logrado mantener a los voluntarios de la institución a lo largo de los años, y que los pocos que se han ido, lo hicieron por motivos personales. Un par de estas organizaciones además destacaron que a medida que pasan los años, crece el número de personas que participan en la organización, junto al número de actividades realizadas, crece el número de voluntarios que se acercan y permanecen en la institución.

Un par de organizaciones comentaron que los voluntarios se van, cuando encuentran trabajo, pero parece que de algún modo siguen en contacto con la organización, una de ellas por motivos ideológicos y la otra por la precariedad de los trabajos que los voluntarios llegan a conseguir. En este caso, en general regresan cuando se vuelven a

quedar desocupados. Una de las personas entrevistadas, fundadora de un jardín maternal, que cuenta con un comedor para los niños y para las personas que trabajan ahí comentó que ella cree *que la poca gente que se va, se va porque consigue trabajo porque no se puede vivir solo de la comida y muchas se fueron y después volvieron.*

Otros factores por los cuales los voluntarios se van suelen estar asociados a los tiempos de los proyectos en los que están participando, o la estadía de los voluntarios extranjeros en Argentina. Según lo que observaron varias organizaciones, a raíz de la crisis de 2001 empezaron a llegar muchas ofertas de estudiantes universitarios del extranjero, principalmente de Europa y Estados Unidos, quienes se emplean como voluntarios en este tipo de organizaciones, y dejan la organización cuando deben volver a su país de residencia.

Solamente tres organizaciones han tenido problemas con los voluntarios por motivos internos de la organización, por la naturaleza de la actividades que desarrollan, o por cuestiones de “expectativas”. Una de las organizaciones que solía tener niveles de rotación alto, pero una vez que identificaron que la falla estaba en la información que brindaban para la convocatoria de voluntarios, lo pudieron revertir. Antes de esto, comentaron, *venían muchos estudiantes de distintas carreras afines como psicología, enfermería, recreación, psicopedagogía, etc. a buscar la capacitación gratis de facilitador de juego y después se iban y no se quedaban como voluntarios del programa.*

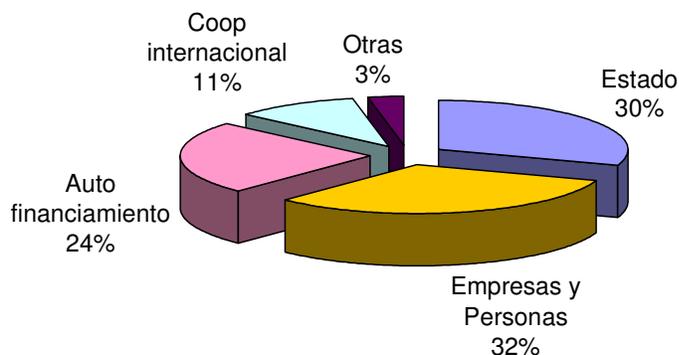
Una de las personas entrevistadas, integrante de una fundación que trabaja en temas vinculados a la educación de los adolescentes en una villa de emergencia, comentaba que el tiempo promedio de permanencia de los voluntarios era de aproximadamente ocho meses, coincidente con el calendario escolar. Habitualmente, muchos de los voluntarios participan durante un año lectivo, pero no suelen seguir al siguiente año, aunque hay varios que vienen trabajando en esta entidad durante un prolongado período de tiempo. Cuando se les consultó sobre las causas del abandono de los voluntarios, consideró que estaba asociado al stress, al cansancio que produce ya que *no es un trabajo para hacerlo muchos años seguidos. Te genera mucho desgaste, ya el hecho de trabajar en un contexto distinto al que uno se mueve cotidianamente genera un stress adicional.*

Por último una de las organizaciones relató que a veces los voluntarios ya vienen con una idea preconcebida de cómo quieren que sea su experiencia al interior de la organización, con un proyecto no consensuado ya armado y esto a veces choca con los objetivos y la forma que tienen de tomar las decisiones al interior de la organización, entonces luego de un tiempo este tipo de voluntarios suele dejar la organización.

Estructura de ingresos

Las fuentes de ingresos con las que actualmente cuentan las organizaciones son muy diversas, y en su mayoría todas disponen de varios tipos de financiación. En tal sentido, el siguiente gráfico muestra la frecuencia de cada una de estas fuentes.

Principales Fuentes de Financiamiento



Las empresas, en general a través del área de Responsabilidad Social Empresaria, suelen financiar proyectos particulares acordes a las áreas geográficas y los temas focalizados. También realizan donaciones monetarias y/o en especie en determinadas ocasiones.

Las personas suelen ser una fuente de financiación cotidiana, la importancia de su aporte depende del tipo de proyecto y la dinámica de la organización, pero fue destacada como esencial para la mayoría de los entrevistados. Estos aportes pueden ser monetarios o en especie, de acuerdo a las necesidades que presenta la organización, y en ocasiones suele actuar de “salvataje” frente a necesidades puntuales.

El Estado, contribuye con las organizaciones a través de subsidios otorgados por distintos ministerios tanto a nivel de local (GCBA) como a nivel provincial o nacional, Suele ser una fuente de de ingresos permanente de las organizaciones y se sustancia a través de firma de convenios o financiación de proyectos específicos por un tiempo en particular. El cuadro a continuación resume las dependencias de las cuales las organizaciones relevadas reciben los subsidios.

	Subsidios a nivel:		
	GCBA	Provinciales	Nacionales
Dependencia	Ministerio de Desarrollo Social	Ministerio de Educación - Prov. De Misiones	Min. De Justicia Seguridad y Derechos Humanos
	Ministerio de Educación	Ministerio de Desarrollo Social de la Prov. de Buenos Aires	Ministerio de Desarrollo Social

La auto-financiación de las organizaciones ocupa el tercer lugar como modalidad más frecuente de financiamiento. Se pueden observar distintas formas, las dos más frecuentes son producto de actividades propias, como talleres de capacitación, o asesoría técnica profesional, y el pago de la cuota de socios, aunque la mayoría de las organizaciones que cuentan con esta modalidad mencionaron que se hace difícil la recaudación ya que los socios no suelen estar al día con sus pagos. Otras modalidades mencionadas fueron: las ventas de productos (a través de portales de Internet por ejemplo, como “Mercado solidario”), de pago de cooperadora o con aportes de los integrantes de la organización.

La cooperación internacional es una fuente muy importante de financiamiento, no tanto por su frecuencia, (no todas de las organizaciones entrevistadas cuentan con este tipo de financiación hoy) pero si por la magnitud de los aportes. Dentro de la cooperación internacional se pueden identificar tres tipos de colaboración financiera: la proveniente de gobiernos extranjeros, la originada por organismos internacionales y la proveniente de fundaciones u ONGs del exterior que tienen interés en colaborar con ciertas organizaciones y temáticas en Argentina.

Dentro de la categoría “otras”, es posible identificar donaciones de iglesias para un caso, y para otro una organización que recibe donaciones a través de “Probations”, con esta modalidad reciben frecuentemente donaciones en especie, como litros de pintura, computadoras, o horas de clases de alguna materia en función de lo que el juez dictamine.

La evaluación del financiamiento

Muchas de las organizaciones entrevistadas clasificaron como muy importantes los subsidios recibidos por parte del Estado, no solo por la relevancia de esta fuente en sus estructuras de financiamiento sino también por la importancia del apoyo estatal, en sus distintos niveles, y también porque sienten que esta es una manera de reconocer y respaldar sus actividades. Algunas de las organizaciones piensan que es precisamente el Estado el que debería garantizar los fondos suficientes para el desarrollo de las actividades, principalmente aquellas que están estrechamente asociadas a la restitución de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Dentro de las organizaciones que trabajan en temáticas vinculadas a la promoción de los derechos de las niñas, niños y adolescentes, cuatro consideran que los aportes del Estado son relativamente importantes, tanto del GCBA como a nivel nacional y provincial. La mayor parte de las entidades consideran que el Estado debe tomar un rol más activo y garantizar que las organizaciones cuenten con los recursos suficientes para lograr el correcto desarrollo de sus actividades.

En términos de participación sobre el total de financiamiento, tres organizaciones, las cuales desarrollan varios programas de alcance nacional, consideran que los aportes del Estado son poco importantes. Cuatro organizaciones no reciben absolutamente ningún tipo de subsidio estatal. Dos de estos casos se financian prácticamente con aportes de los miembros de la organización y de las otras dos, una se fondea en su totalidad a través de la cooperación internacional, y la otra en su totalidad con actividades propias, aunque al momento de la entrevista acaban de ganar una convocatoria del GCBA para llevar a cabo un programa de voluntariado.

Una sola clasificó de insignificante el subsidio de parte del GCBA, e incluso comentó que para el desarrollo de la actividad subsidiada terminaron poniendo una cantidad importante de recursos propios.

La gran mayoría de las organizaciones independiente de la importancia que lo otorguen a los recursos estatales, consideran que es permanente este aporte, solo una de las entrevistadas recibe aportes del estado de forma ocasional.

De las organizaciones entrevistadas que reciben donaciones privadas, la importancia de la misma es relativa, y se presenta tanto en especie como en dinero. Para algunas organizaciones este ingreso es parte fundamental de la estructura de financiación y para otras es un fuente mas para realizar muchas veces proyectos puntuales, o afrontar determinados gastos que no estas cubiertos dentro de la financiación de un proyecto particular. En general estas donaciones son permanentes en el tiempo aunque dos de las organizaciones las clasificaron como ocasionales.

Son considerablemente menos las organizaciones que venden algún tipo de servicio o producto para generar una fuente de ingreso adicional, y por lo general clasifican esta entrada de relativamente importante. Los servicios que se venden están vinculados a la capacitación, tres de las organizaciones las cuales son referentes en temas particulares desarrollan actividades de formación abiertas por lo general a la comunidad y por ellas cobran algún tipo de arancel. En los tres casos contemplan el otorgamiento de becas, y en ocasiones tratan de conseguir financiamiento externo para poder brindar el servicio a los interesados de forma gratuita o al menor costo posible.

Dentro de las organizaciones que venden productos para financiarse se encuentran dos casos distintos, aquellas que venden productos que ellas mismas elaboran, como libros o productos textiles, y otras que venden productos que les donan, en ambos casos la importancia de esta fuente también es relativamente importante.

Cinco organizaciones tienen actividades aranceladas, y en estos casos para la mitad de ellas es un recurso importante. Esta modalidad adquiere distintas formas según el tipo de organización, como el pago de una cooperadora en un jardín maternal, un arancel por realizar un curso de post grado o cobrar entrada por acceder a un museo.

Destino de los fondos

Muchas organizaciones mencionan que uno de los principales destinos de los fondos es el pago de las remuneraciones al personal de la organización, o algún tipo de asesoramiento técnico profesional. Algunas de las entidades señalaron que tratan de que los salarios no superen la mitad del presupuesto con el que cuentan. A este respecto una de las entrevistadas destacó en un par de oportunidades la dificultad que ellos enfrentan al intentar explicarle a las distintas fuentes de financiamiento que en reiteradas ocasiones se necesitan profesionales de excelencia vinculadas a la salud, para la atención directa de los chicos y que ese tipo de atención suele ser caro y que necesitan mas recursos para poder afrontarlos. Al respecto, destaca que *se necesita dinero para pagar profesionales bien formados porque no puedo poner a ninguno de estos chicos con un psicólogo recién recibido porque el pobre psicólogo va a terminar 'hecho percha' y al pibe no le va a servir para nada.*

En segundo lugar aparecen los gastos fijos vinculados a la organización: de tipo operacional como el alquiler de la sede, el pago de los servicios, los gastos de papelería y secretaria entre otros. Esto significa un problema importante para muchas de ellas ya que los organismos que financian sus proyectos explicitan que los recursos aportados pueden destinarse a cubrir los gastos administrativos. Así lo relata una de las personas entrevistadas: *nosotros seguimos viendo, junto a un grupo de organizaciones con las que tenemos siempre algún tipo de conversación, que, cada vez es más difícil que los subsidios o los financiamientos que existen tengan en cuenta los gastos operativos de las organizaciones. Pareciera que nosotros nos mantenemos por el aire, que no tuviéramos que pagar teléfono, ni gas, ni luz. Todo eso es una dificultad, es una dificultad conseguir recursos para eso y no te queda alternativa que conseguir donaciones de empresas o armar algún tipo de actividad de fund raising.*

En general se observó que el principal destino de los fondos es la implementación de los programas, en particular la compra de materiales y mobiliario para poder llevarlos a cabo.

Las organizaciones que realizan sus actividades a nivel nacional destacan el pago de viáticos como una salida importante de recursos. Inclusive en algunos casos, para proyectos determinados se les transfiere parte del financiamiento a organizaciones “asociadas” al proyecto que operan en distintas provincias del interior del país.

Los gastos en salud y vestimenta aparecieron como fuente de egresos en dos organizaciones entrevistas localizadas en barrios de escasos recursos.

Relación con el estado

En general, la relación con el Estado es un tema controvertido, fue una de las pocas preguntas donde algunos de los entrevistados prefirieron no contestar.

Tres entidades consideraron que la relación entre el Estado y la organización era muy importante y presente, una destacando principalmente al GCBA y la otra al Gobierno Nacional.

Una de las organizaciones que trabaja tanto en la Ciudad, como en algunas zonas del país, diferencia que en algunos lugares se trabaja muy bien y que en otras han tenido algunas dificultades.

En general la relación y la presencia del Estado en materia de derechos de los niños, niñas y adolescentes ha sido clasificada como relativamente importante, y como en el caso anterior afirman observar una mejoría, como evidencia de esto mencionan la sanción de la Ley de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (Ley 26.061) como un gran logro.

Una de estas organizaciones además agregó: *El Estado ha intentado recuperar su rol en las políticas sociales, pero me hubiera que gustado que esto estuviese acompañado de mas financiamiento. Ahora mejoraron algunas condiciones, aunque desde lo discursivo se dice una cosa pero no se condice con la verdadera presencia del Estado, ni con el financiamiento que brinda.*

Solo dos organizaciones la calificaron de ausente, o insignificante.

Relación con otras organizaciones

Prácticamente todas las organizaciones entrevistadas pertenecen algún tipo de Red, nacionales y/o extranjeras. La mayoría de las redes a las que estas organizaciones pertenecen responden a uno de estos dos criterios: uno geográfico, redes de barrios y otro que podría denominarse temático, en función a sus objetivos. Un par de las organizaciones entrevistas se definieron a sí mismas como red, ya que son organizaciones compuestas por un grupo de representantes de otras organizaciones o por otras sedes de su misma organización en otros países.

Más de tres cuartos de las organizaciones declararon tener muy buena, o buena relación con otras organizaciones, aunque la mayoría destacó que la buena relación que tienen se debe al vínculo con un grupo en particular y no con el total de las organizaciones de la sociedad civil que estén trabajando en temáticas similares. También manifestaron que si bien la relación es muy buena, no es muy activa, es decir que no comparten sistemáticamente espacios, ni actividades.

Una minoría declaró que hoy por hoy las organizaciones están ‘muy atomizadas’, que esta ‘cada uno en la suya’ y que no suelen ser muy ‘flexibles’ a la hora de organizar actividades en conjunto.

II - Efectos de la crisis 2001/2 en este tipo de organizaciones sociales

La crisis de 2001/2 impactó de forma diversa en las organizaciones sociales que trabajaban con niños y adolescentes.

Al comenzar la crisis, excepto contadas excepciones todas se vieron fuertemente impactadas desde dos aspectos particulares, por el lado del financiamiento, principalmente aquellas organizaciones que contaban con subsidios estatales, y por otro lado que se podría llamar “de la demanda”, es decir de los respectivos públicos. Según las características de la organización y los programas que se estaban llevando a cabo en esa época aumentó la cantidad de personas que se acercaban a la organización para convertirse en beneficiarios de los programas principalmente, en aquellos con características asistenciales: comedores, jardines maternos, y otros programas donde podían recibir algún tipo de donación como comida, cuidados diarios, ropa o útiles escolares. Al aumentar el número de chicos, y familias en general, con necesidad de este tipo de asistencia también cambiaron las prioridades de las organizaciones a la hora de programar actividades. Algunas organizaciones destacaron que tuvieron que dejar temas que para ellos eran prioritarios, para empezar a trabajar en iniciativas de corte mucho más asistencialista, muchos con foco en lo nutricional, extremadamente necesarios para el momento que se estaba viviendo.

Varias organizaciones comentaron como de a poco se notó que empezaron a acercarse a la organización muchas personas de *clase media empobrecida, que hasta hace unos meses le pagaban un colegio privado a sus hijos*, a pedir información o inscribirse en un programa de becas escolares, en un jardín comunitario, o en un comedor. En los programas de acogimiento familiar debieron plantearse nuevas estrategias, nuevos dispositivos para afrontar la intensidad de trabajo, y para no confundir problemas

familiares con pobreza. Varias de las personas entrevistadas señalaron al crecimiento experimentado en la cantidad de *niños que no podían ser sostenidos económicamente por sus familias*, como una de las dificultades centrales experimentadas en ese momento. Frente a ello, se replanteó el trabajo en función de pensar como se podía ayudar a esas familias para que sigan estando unidas y no tener que mandar a los chicos al programa de acogimiento.

En este contexto, se creó el Programa de Desarrollo Comunitario, a través del cual se trata de consolidar a través de talleres, información y asistencia a las familias y a las comunidades para que no sea por problemas meramente económicos que los chicos tengan que ser separados de sus familias y su medio.

Desde lo financiero, tal como fuera mencionado anteriormente, varias organizaciones dejaron de recibir subsidios, lo que dificultó seguir adelante con las actividades y en algunos casos, cuando ésta era la única fuente de financiamiento, puso en juego la vida de la organización. Una de las entrevistadas comentó que no solo le retiraron los subsidios sino que también le pidieron que dejen del lugar físico que el Gobierno Nacional les había cedido previamente y comenzó una época muy dura en donde se tuvieron que replantear muchas cosas al interior de la organización.

Otra de las organizaciones, un hogar de niños y adolescentes, en 2001 directamente dejó de pertenecer a la órbita estatal, para conformarse en una organización civil sin fines de lucro. También hubo casos en donde, ante la falta de apoyo económico estatal, la organización sobrevivió en base al voluntariado.

En ese momento las organizaciones tuvieron que ‘salir a pelearla’, tal como lo grafica una de las entrevistadas: *había que estar mucho más activo, salir a golpear puertas y pedir donaciones a las carnicerías, a los supermercados*. La ‘creatividad’ fue una herramienta indispensable a la hora de enfrentar los nuevos desafíos de ese contexto socio-económico.

Para una de las organizaciones consultadas, *esa época coincidió con un conflicto interno de la organización, vinculado al desarrollo y los manejos de la institución*. Para la entrevistada esto fue una crisis de crecimiento lo que significó la necesidad de institucionalizar, de ordenar todo, de hacer una comisión directiva, había mucha horizontalidad hasta ese momento pero no había una organicidad de las decisiones. Fue entonces cuando se creó la comisión directiva, se obtuvo la personería jurídica y otra serie de medidas a fin de reorganizarse, por lo que la crisis los tomó en plena reestructuración interna.

Hubo también organizaciones que no experimentaron un fuerte impacto durante la crisis por estar en ese momento financiadas por organismos de cooperación internacional y /o por llevar a cabo programas puntuales que no estaban ligados a la asistencia directa sino más orientados a capacitación, por ejemplo.

Una de las organizaciones entrevistadas, una fundación de origen empresario, comentó que durante este período el grupo empresario al que pertenecen respetó la asignación de recursos que le correspondía y no tuvieron dificultades para seguir con los programas que se estaban llevando a cabo.

Una sola de las organizaciones declaró sentirse participe del proceso social y político que se desencadenó en diciembre de 2001. Para otras organizaciones la crisis no representó necesariamente sólo cosas negativas, sino que *fue una buena época para las organizaciones sociales, porque por un lado las acciones se volvieron mas necesarias porque había mas pobreza y ahí surge la creatividad de incluir otro grupos, se trabajó mucho con comedores comunitarios además desde una mirada externa como había mas pobreza entonces los medios de comunicación hicieron más eco de las organizaciones sociales, porque no sabían qué hacer con eso, entonces le dieron crédito a las organizaciones y se empezó a hablar mas de voluntariado, de acción social, de iniciativas personales que se convertían en organizaciones, aparecieron en un diario los clasificados solidarios, la página de los lunes en otro, también apareció un espacio dedicado a las organizaciones sociales, de alguna forma se formalizó el espacio de la sociedad civil.*

Otra de las organizaciones adquirió el espacio donde trabajan ahora como producto de la crisis de 2001/2, ya que en ese momento hubo muchos desalojos, y la base de la organización es una cooperativa de vivienda, entonces frente a la creciente necesidad de vivienda, con un subsidio lograron comprar el espacio y así empezaron con sus 'guardias' (espacio en el cuál los vecinos se organizan y pueden informarse sobre como integrar la cooperativa). Asimismo, es en ese momento que ven la necesidad de crear un espacio para los chicos orientado a la educación.

Principales Actividades desarrolladas durante el período de crisis

En 2001/2 la mayoría de las organizaciones sociales que trabajaban con infancia y adolescencia se encontraban desarrollando nuevas estrategias de trabajo asociadas a los problemas que la organización iba enfrentando.

Una de las personas entrevistadas destacó que durante esos años *cada vez más niños eran recibidos en los programas de acogimiento familiar porque sus mamás o sus papás no podían sostenerlos económicamente. Nosotros creemos que judicializar la pobreza es realmente un delito, entonces empezamos a ver cuál era la manera de poder ayudar a esas familias, o sea brindarles un desarrollo real para que la carencia económica deje de ser el motivo por el cual los niños tuviesen que abandonar sus familias de origen.*

Así comenzaron a trabajar en un programa de desarrollo comunitario y familiar el cuál tienen como eje la prevención del abandono infantil y cuenta de cuatro componentes: 1) el/la niñ@, que es el componente central, con el que se trabaja la promoción y restitución de derechos, 2) la mujer, para que la madre aprenda a identificar las necesidades y los derechos de los niños 3) la familia, donde están involucrados todos los miembros 4) la comunidad, ya que el objetivo del programa es fortalecer la comunidad para que pueda atender a los derechos de l@s niñ@s.

Para ello la organización empezó a trazar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones de la sociedad civil, empresas, gobiernos locales y todos aquellos que estaban dispuestos a trabajar en esta línea, entendiendo a la familia con el núcleo primario del niñ@. La entrevistada aporta una descripción de la situación reinante: *no es un programa asistencialista, porque lo que la organización brinda la posibilidad de aprender y entender donde están los recursos de la sociedad y que ellos los puedan buscar y hacerse de esos recursos. Desde como documentar a un niño, como lograr una*

vacante en un colegio, como hacer para tener un tendido de cloacas, siendo que el fin último es que esa niña y ese niño tengan todos los derechos cubiertos.

Otra organización cuyo objetivo principal es educar para la participación ciudadana a raíz de la crisis de 2001/2 se dio cuenta que para cumplir con su objetivo era necesario que los chicos tengan primero acceso a la educación, por lo cuál creo una serie de programas dirigidos a luchar contra la deserción escolar.

Muchas otras organizaciones en esta época pusieron su foco en el desarrollo infantil, principalmente en lo nutricional, asesoramiento a comedores, organismos municipales y provinciales de diferentes maneras. Con los comedores se empezó usualmente a trabajar en red, transmitiendo distintos conocimientos y técnicas. Una de las organizaciones relataba: *trabajamos construyendo hornos de barro mixtos en seis o siete comedores con una técnica que la transfirió una persona del interior que facilita la cocción de panificados con muy bajo costo.* En esta misma línea otra de las personas entrevistadas contaba que *se capacitó a los comedores para que se administraran correctamente y pudieran llegar a conseguir financiación y equipamientos por su propia cuenta.*

Un par de organizaciones comenzaron con sus actividades un tiempo antes de que estallara la crisis y en ambos casos comenzaron trabajando con chicos en situación de calle a través de distintos juegos.

Otra de las organizaciones cuyo eje es la promoción del derecho a jugar, comentó que tuvieron un indicio de la profundidad de la crisis que se avecinaba, cuando en una de sus actividades, con la que recién estaban comenzando salieron a la luz las falencias económicas de los chicos: *en ese momento recién nos instalábamos en La Boca, y una cosa que me impactó en ese momento, que al poco tiempo hicimos el taller de sueños, y ahí uno de los chicos nos dijo que su sueño era comer puré, porque a él gustaba comer puré, y eso anticipaba o mostraba lo que pasaba, los otros pedían la bicicleta, conocer el mar, un par de botines, jugar en Boca, millones de cosas, pero ese chico que quería comer puré nos mostró como institución, como país, que íbamos a atravesar la peor crisis del último tiempo.*

Unas cuantas organizaciones mencionaron que para esa época estaban desarrollando prácticamente las mismas actividades que ahora, solamente que a menor escala. Es decir que a través de los años las temáticas y formas de llevar a cabo los proyectos han sido similares, lo único que se han ido expandiendo, incorporando a un mayor número de beneficiarios.

Tres organizaciones contaron que en esa época se empezaron a incorporar en distintos grados, y todas con éxito, en la virtualidad. Una comenzó, junto con otra organización social, a difundir sus actividades de capacitación y material de difusión por la web, otra con un programa *on line* de fortalecimiento a las organizaciones sin fines de lucro con alcance a toda América Latina, y la última, el caso mas extremo, como ya fuera mencionado, trasladó prácticamente toda su oficina a la 'virtualidad', logrando también un alcance a nivel regional.

Alianzas para el desarrollo de las actividades

La crisis de 2001 marcó para muchas entidades el comienzo de una etapa de trabajo en conjunto con otras organizaciones tanto de la sociedad civil como del ámbito público.

Las organizaciones conformadas principalmente por profesionales que habían nacido bajo una lógica de incidencia se dedicaron a asesorar a distintas dependencias gubernamentales respecto al desarrollo infantil y la implementación de la convención de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

Como ya ha sido mencionado, también se tejieron alianzas con organizaciones que brindan atención directa, que fueron asimismo las que vieron incrementar su demanda o las que tuvieron que enfrentar mayores problemas a la hora de conseguir recursos. En este caso brindaron asesoramiento, y acompañamiento sobre las distintas herramientas existentes para lograr financiamiento o donaciones, sobre las necesidades nutricionales de los chicos, o sobre como optimizar los recursos que se tenían.

En ese momento las alianzas que se realizaron estuvieron mas focalizadas en responder a la coyuntura, en lograr mejorar la calidad de los servicios prestados y en unir las fuerzas de las organizaciones sin fines lucro que trabajaban con niñas, niños y adolescentes, y con sus familias.

Una de las organizaciones entrevistadas comentó que en ese momento la metodología de trabajo era otra, donde ellos principalmente financiaban proyectos de otras organizaciones, y tenían muy pocos programas propios. La entrevistada destacó que en ese momento las organizaciones estaban muy ávidas de financiamiento.

Destinatarios

En general, las características socio económicas de la población objetivo eran relativamente similares a las actuales, por las características propias de los programas que las organizaciones llevan a cabo. Muchas de las organizaciones mencionaron que notaron una presencia cada vez mayor, durante es período de chicos y familias de clase media empobrecida y un mayor foco en niñas, niños y adolescentes en situación de pobreza e indigencia.

Tres de las organizaciones que actualmente trabajan con población más heterogénea, se centraron en esa época en actividades con chicos que se encontraban en situación calle, que vivían en hoteles o casas ocupadas, y en villas de la ciudad de Buenos Aires y el Conurbano.

Sólo dos mencionaron que la población objetivo de los programas que se llevaban a cabo era más heterogénea que ahora. Una porque financiaba proyectos de terceros, por lo que estaban más ‘diversificados’, y la otra porque actualmente llevan adelante un programa de alfabetización digital en una villa de emergencia de la Capital Federal, pero mientras transcurría el 2001/2 estaban con un proyecto a nivel nacional vinculado al fortalecimiento de la ciudadanía donde la población era mucho mas heterogénea que la actual.

Uno de los entrevistados, cuando se le preguntó por la diferencia entre los destinatarios de ahora y los de la época de la crisis, señaló: *Lo que sí no había en ese momento era un contexto de violencia generalizado, y de abandono, no por lo menos como nosotros lo vemos ahora, lo que yo por lo menos veo. Todavía existían estructuras sociales de*

contención en 2001/2, a pesar de la crisis económica, ahora no veo estructuras con capacidad de contener a los adolescentes de hoy. Yo diría que el contexto de hoy es peor al que tenían en 2001, hoy los pibes se matan entre ellos, y en ese momento no lo hacían. El acceso a armas de fuego en los barrios del conurbano era algo que antes no estaba, no existía. En la misma línea, otro de los entrevistados mencionaba su fuerte preocupación por la presencia del ‘paco’ al interior de los barrios: ahora las villas no son como antes, desde que entró el paco, todos están contra todos, porque tienen miedo que el hijo de la vecina que antes eran amigas, ahora le entre y le robe para ir a comprarse droga, se fueron quebrando las redes de solidaridad que existían al interior de los barrios.

Recursos Humanos

Con respecto al nivel educativo se observa en general una tendencia hacia una mayor profesionalización, proceso que acompaña la incorporación de personal rentado, aunque no necesariamente se registra en todos los casos una elevación del nivel de formación del personal. Es decir, se incorporan recursos humanos con mayor nivel de formación pero no en todos los casos, ya que algunos partieron con una estructura de personal con un alto nivel de capacitación. En algunas organizaciones, la referida tendencia a la profesionalización ya estaba presente durante los años de crisis y en otras tiende a acentuarse o, al menos, a insinuarse posteriormente.

Mediante las entrevistas no ha sido fácil recabar información respecto a los recursos humanos empleados en 2001, debido al tiempo transcurrido desde esa época.

En contraste con las cuatro organizaciones que hoy basan su trabajo en voluntarios y/o recursos humanos rentados por el estado, en el 2001/2 diez organizaciones declararon no poseer ningún tipo de personal rentado para la ejecución de las actividades en la organización, y todas las tareas eran desarrolladas por voluntarios, mucho de los cuales después de la crisis se convirtieron en personal rentado.

Una organización que hoy tiene veinte profesionales sin relación de dependencia, en esa época tenía solo cuatro con el mismo nivel educativo. Otra organización que hoy emplea a 25 personas recuerda que en ese momento eran menos, y que había un poco menos de personal con nivel educativo universitario y mas de nivel secundario y terciario.

	Personal Rentado 2009	Personal Rentado durante 2001/2²
No tiene	4	10
Hasta 10 personas	10	5
Mas de 10 personas	8	3

² Las cuatro respuestas faltantes corresponden a NS/NC

Una sola de las organizaciones aumento al doble su personal remunerado durante la crisis. Otra organización que hoy cuenta con ocho personas en ese momento solo tenía una sola persona rentada, esto está asociado a un cambio en la modalidad de trabajo, ya que antes financiaban proyectos de otras organizaciones y hoy son ellos los que ejecutan sus propios proyectos, lo que llevo necesariamente a incrementar el número de personal. Cinco organizaciones tenían en ese momento casi la misma cantidad de personal rentado que ahora.

Tres de las organizaciones que emplean principalmente a personas con nivel universitario también lo hicieron en esa época. Otra que hoy emplea mayoritariamente a profesionales tenía por contraste, durante la crisis de 2001/2, la mayoría del personal con nivel primario, ya que *por las características de los programas, en ese momento había más gente de base.*

Dos de las organizaciones mencionaron que durante la crisis había más personal con nivel secundario que ahora, y menos con nivel terciario y universitario.

Otra entidad mencionó que proporcionalmente en esa época había más personas con nivel terciario que ahora, porque al interior de la organización hacían muchos talleres para los chicos del hogar. En la actualidad, prefieren que los chicos realicen las actividades recreativas por fuera de la organización. A la inversa otra organización en ese momento tenía mas personal con nivel universitario, y hoy por la cantidad de talleres que llevan a cabo, tienen más personal de nivel terciario.

Voluntarios

Como ya fuera mencionando, los voluntarios fueron un componente importante de las organizaciones sociales durante la crisis: diez de las veintidós organizaciones no tuvieron durante esta época personal rentado, momento en que todas las actividades quedaron en manos de trabajadores no remunerados.

Exceptuando las organizaciones que nunca han contado con esta modalidad de trabajo, cinco organizaciones declararon haber tenido más voluntarios durante el periodo en cuestión.

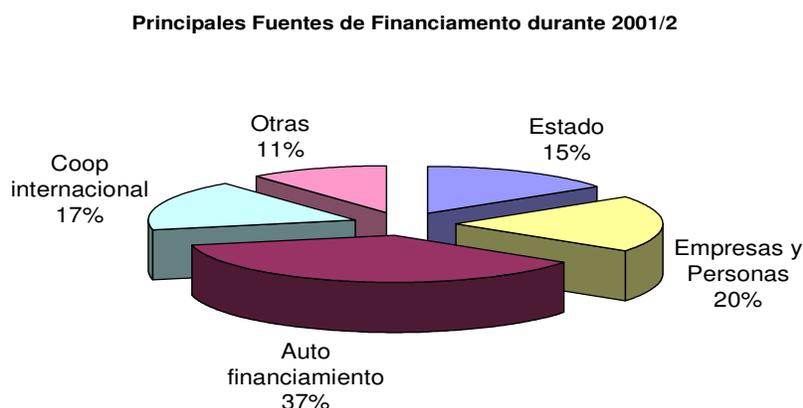
Una de las organizaciones que hoy no cuenta con voluntarios en la organización, si los tenía en ese momento, eran chicos que estaban cursando sus estudios universitarios en Alemania, y través de una entidad religiosa venían a hacer una experiencia en Argentina, participando de la programación de esta organización que trabaja con chicos en situación de calle.

Otra de las organizaciones, que hoy combina personal remunerado con voluntarios (500 en todo el país), en ese momento tenía solo voluntarios pero estos no llegaban a sumar 30 personas. El tipo de actividad que desarrollaron en ese momento, asesoraban a una red de comedores, explica esta particularidad. Ahora llevan a cabo talleres en escuelas de todo el país donde los voluntarios son los alumnos que participan en estos talleres.

Con respecto a las cuatro organizaciones que declararon tener aproximadamente el mismo número de voluntarios respecto a 2001, es pertinente tener en cuenta que dos de ellas tenían en ese momento mucho menos personal rentado respecto al actual, por lo cuál en términos relativos se podría afirmar que la proporción de voluntarios era mayor.

Recursos Financieros

Como se puede observar en el gráfico que se encuentra a continuación, durante 2001/2 la estructura de fuentes de financiamiento de las organizaciones entrevistadas era totalmente diferente de la actual.



En esta etapa la auto-financiación fue la clave para poder sustentarse. Dentro de esta categoría, lo más frecuente fue el pago de cuota de socios, luego la realización de actividades propias, como talleres, capacitaciones aranceladas, cursos de post grado, jornadas temáticas. Inclusive durante este periodo algunas llegaron a desarrollar actividades especiales para poder contar con una financiación extra como, organización de peñas, festivales, bingos, venta de comida, cursos de capacitación, rifas, campañas solidarias, entre otras.

En segundo lugar de importancia están las donaciones de Empresas y personas, en este caso principalmente fueron personas particulares las que contribuyeron a la financiación de las organizaciones, aunque pocas con aportes en dinero. La mayoría de las donaciones de los particulares fueron en especie. Las empresas, por su parte, contribuyeron casi de forma equitativa entre donaciones en dinero y donaciones en especie. Una de las entrevistadas destacó, refiriéndose a los aportes de individuos, que precisamente en esa época *donde todos estábamos peor, era donde la gente más daba, ahora es más complicado conseguir donaciones de las personas. No te quieren dar nada.*

La cooperación internacional, tanto de organismos internacionales como de gobiernos extranjeros fue una fuente muy importante de ingresos, mas por la cuantía de las mismas que por la frecuencia. Además, no todas las organizaciones pudieron acceder a este tipo de financiación. Uno de los entrevistados, perteneciente a una organización

internacional que trabaja en la Argentina desde 1985 pero que decidió instalarse en Argentina a raíz de la crisis de 2001 afirmó: *después de la crisis de 2001/2 empezó a caer mucho mas financiamiento extranjero que antes, porque Argentina según los principales indicadores macro, era un país de ingreso medio, era un país que siempre había negado su pobreza, y de repente se destapa la olla y aparece la pobreza.*

En cuarto lugar aparece el Estado, al cuál sólo siete organizaciones nombraron como fuente de financiamiento. Todas hicieron referencia, para ese momento, de la existencia de algunos subsidios pero solo a nivel nacional.

Varias de las organizaciones entrevistadas clasificaron a la presencia del Estado durante la crisis de 2001/2 como 'inexistente', 'insignificante', 'ausente', o "poco importante".

Sin embargo, otras organizaciones sociales catalogaron la relación con el Estado como buena o muy buena.

Muchos entrevistados destacaron la importancia de estar aliados con otras organizaciones para poder de forma conjunta exigirle determinadas cosas al Estado, y/o para poder desarrollar de mejor manera sus actividades.

Solo dos organizaciones clasificaron de mala/insignificante la relación con otras organizaciones durante este periodo, y una especificó que prácticamente no tenían relación en esa época con otras organizaciones de la sociedad civil por decisión interna de las autoridades de la organización, y que ahora se cambió la política y se trabaja activamente y con muy buenos resultados junto a otras organizaciones.

Por último en la categoría otros aparece principalmente financiamiento de otras organizaciones o de fundaciones nacionales.

III - Fortalezas y desafíos de las organizaciones que trabajan con infancia y adolescencia.

Luego de años de trabajo, de diferentes momentos políticos y económicos que estas organizaciones han atravesado resulta interesante saber cuál era la situación hoy respecto a los objetivos iniciales ¿Cambiaron significativamente o siguen manteniéndose sin sustanciales modificaciones?

Situación actual

Tres de las organizaciones comentaron que los objetivos siguen siendo los mismos, pero se acotaron los ejes de trabajo, y creció la población objetivo. Ahora se focalizan predominantemente en los temas vinculados a la educación y una de ellas hace algunos años que forma parte de un proyecto a nivel nacional para mejorar las condiciones de las escuelas de las zonas mas pobres del país. Por otro lado, una de primeras líneas de trabajo que desarrollo esa misma organización tomó su propio rumbo y se constituyó en una asociación civil independiente (El Museo de los niños). Otra de estas entidades mencionó que además del foco en educación se orientan hacia el desarrollo humano y la inclusión social.

Dentro de las organizaciones que trabajan con educación, una comentó que los objetivos también siguen siendo los mismos: *el pie educativo lo seguimos teniendo pero hoy buscamos incidir más sobre las políticas públicas.*

Otras nueve entidades también afirman que sus objetivos no han cambiado significativamente, sino que lo que cambian con el tiempo son los métodos pero que los objetivos, el espíritu de la organización, se han mantenido intacto a través de los años.

Una de las organizaciones señaló que la crisis de 2001/2 impactó en la organización, desde el ámbito institucional, en la misma misión de la organización y como consecuencia de ellos en el ámbito operativo. La organización que se dedica desde su fundación en el año 1982 a la educación para la participación democrática, antes trabajaba exclusivamente sobre la falta de participación de los ciudadanos, el desconocimiento de las instituciones o la falta de relación con las mismas, la falta de conocimiento de determinadas responsabilidades cívicas y ahora los problemas son otros. Según lo relata el entrevistado, *hoy se agregaron a esos problemas el abandono escolar, es decir ahora la retención escolar se volvió un objetivo. Y acompañando esto se desarrolló un eje muy importante que es la erradicación del trabajo infantil, como flagelo, como obstáculo para una sociedad educada.*

Una organización que trabaja con chicos enfermos de HIV – SIDA, comentó que con el tiempo, y especialmente en los últimos años, los proyectos no se focalizan solo en el niño, sino que ahora también se aborda a todo el grupo familiar.

Resulta interesante la trayectoria seguida de una organización que trabaja con acogimiento infantil, según lo relata la persona entrevistada *cuando nació el programa la premisa era desarrollar un programa de acogimiento familiar a largo plazo, hoy esto de largo plazo es impensado. Ahora nosotros trabajamos para que este plazo sea el menor plazo posible. Hoy la organización piensa que la familia de origen es el mejor lugar donde el chico puede estar, por eso trabajamos muy fuerte en los programas de acogimiento familiar en la vinculación y re vinculación familiar, contactar al niño con sus abuelos, hermanos, tíos, etc.*

Dentro de este cambio de paradigma también se encuentra el desarrollo del programa que esta organización empezó a llevar a cabo a raíz de la crisis de 2001, de desarrollo comunitario que ya ha sido comentado.

Otro de los entrevistados reseñando la trayectoria de la entidad destaca que *el comedor siempre se puso como objetivo trabajar para que desapareciera la necesidad del comedor. Nació para desaparecer. Con respecto a ese primer objetivo todavía falta un poco y agrega, hemos avanzado mucho sobre todo en lo político (...) hemos logrado una mayor escucha de nuestros problemas (...) pero todavía faltan unos cuantos km. En las cuestiones mas específicas hoy esta resuelto el problema de vivienda de 100 familias, estamos gestionando vivienda por autogestión a 40 familias desde cero (...). Se labura en el tema alimentario de 200 familias y se esta resolviendo. Se ha logrado armar emprendimientos productivos que si bien no terminan de ser una salida real económica, dejan un aporte real para las familias. Material concreto medible, han habido muchos éxitos. Logramos que la organización tenga una sede propia, lo que nos permite proyectar a largo plazo. De los objetivos políticos tratamos de lograr cada vez mas unidad en las organizaciones de los sectores populares y el comedor es parte de una infinidad de colectivos”*

Dentro de las organizaciones que reconocen un cambio sustancial una de ellas comentó: *los objetivos iniciales la organización han variado muchísimo desde el 2004, le hemos logrado dar institucionalidad, institucionalidad física e institucionalidad jurídica que no tenía (comisión directiva, estatuto) y ha aumentado la cantidad de proyectos que manejamos y los convenios con organizaciones internacionales.* Todos estos aspectos no los tenían identificadas como objetivos al momento en que se constituyeron como organización.

En esta misma línea otra de las organizaciones declaró: *con respecto a la situación inicial hoy es otra institución, ya no esta mas ese matrimonio que ejercía el “maternaje” bajo la órbita estatal, ya no es mas un hogar de transito, aunque sí es la misma institución porque conserva los mismos objetivos que al principio que es acompañar a chicos en situación de vulnerabilidad social.*

En algunos casos los procesos de crecimiento muestran un fuerte dinamismo. Una de las historias que dan cuenta de ello es la relacionada con una organización que empezó con unos talleres de juegos en una plaza con chicos en situación de calle, y ahora tiene un centro cultural totalmente gratuito, con jardín maternal, biblioteca y e inclusive un taller de arte textil para adultos. Cuando se les consultó respecto a la evolución de la organización, uno de sus miembros respondió: *empezamos con dos talleres y en el recorrido lo que sucedió fue que aprendimos un montón nos volvimos mucho mas humildes y mucho menos omnipotentes y creo que mas tristes también, (...) antes creo que había una sensación de que se podía cambiar algo...*

Otro proceso interesante contado por una de las integrantes de la organización, es el del jardín maternal que nació en el seno de una cooperativa de vivienda. *El eje fuerte de la organización era y son los ladrillos, (...) pero a través de ese eje fuerte también se fueron construyendo otras cosas. Y este proyecto educativo es uno de esos ejes fuertes al que esta apostando la organización, como refuerzo y parte del mismo proyecto de poner ladrillos. Ahora estamos pensando en construir un centro educativo integral y ahí estamos pensando muchas cosas para hacer, que hacen a la convivencia y a la reconstrucción de lazos que están detrás de los ladrillos, o sea que todo va a lo mismo.”*

Cambios en las modalidades de trabajo post- crisis.

Las crisis suelen traer aparejados cambios, pero no siempre resulta posible diferenciar las modificaciones que se han llevado a cabo por el proceso de maduración propio de cada una de las organizaciones, de aquellos especialmente provocados por la situación socio-económica compleja que atravesó el país durante 2001/2.

Una de las organizaciones mencionó que esa época coincidió con una decisión institucional de cambiar de modalidad de trabajo: antes apoyaban económicamente proyectos de otras organizaciones y después fue la propia organización la que empezó a llevar a cabo sus propios programas.

Otras dos organizaciones destacaron que después de la crisis profesionalizaron el equipo e incorporaron nuevas temáticas, una vinculada principalmente a los ‘jóvenes en conflicto con la ley’, lo que implicó también una nueva modalidad de trabajo. La otra organización, además de sumar profesionales, también trato de incorporar nuevas

herramientas para la difusión de sus actividades, tales como la participación en un portal de Internet que comparte las mismas temáticas de trabajo.

Hubo también organizaciones, que como fuera comentado anteriormente, durante el periodo más crítico de la crisis, cuando las necesidades insatisfechas de las niñas, niños y adolescentes eran cada vez mayores, dejaron sus temas y áreas de trabajo tradicionales para volcarse a trabajar junto a organizaciones de atención directa, por lo que una vez que la crisis se apaciguó ‘volvieron a ser más parecidos a lo que eran antes’.

La decisión de una organización internacional que estaba presente en Argentina desde 1985, coordinando sus actividades principalmente desde dos de sus sedes en Europa a raíz de la crisis de 2001 decidió abrir una sede local.

Otra de las organizaciones, sobre cuya evolución ya se ha hecho referencia, dada la realidad de ese momento, decidió fortalecer un programa que ya se había iniciado en el 1999, de fortalecimiento comunitario para prevenir el abandono de los chicos, por parte de las familias que atravesaban serios problemas económicos fortaleciéndolas junto a las comunidades y luchando en contra de la estigmatización de la personas en condición de pobreza.

Como se mencionara en la introducción de esta sección, hay organizaciones que les resulta dificultoso separar el impacto de la crisis 2001/2 de la evolución de la organización. Algunas cambiaron su modalidad de trabajo pero no solo por la crisis, sino por el propio sendero madurativo que las llevó profesionalizarse, lo cual a su vez permitió la conformación de equipos técnicos de trabajo para la implementación y desarrollo de sus proyectos, así como también para la evaluación, la renovación de las propuestas y la sistematización del aprendizaje.

Insistiendo en la línea argumental puede decirse que si bien la crisis conmocionó a buena parte de las organizaciones entrevistadas, los cambios no necesariamente deben asociarse a esta circunstancia, sino más bien a procesos de reestructuración interna que coincidieron con ese momento, o con la decisión de transformar el estatuto jurídico de la institución.

Una de las entrevistadas destacó el efecto aprendizaje producido por el hecho de haber transitado por ese periodo de crisis. *Más que cambiar la modalidad de trabajo, en esos momentos se cambian las estrategias. Nosotros tenemos una característica, que es que trabajamos con lo que hay. Si hay recursos hacemos proyectos con más cobertura, más importantes y si no hay recursos trabajamos igual. Buscamos voluntarios, alianzas con otras organizaciones que tengan algún tipo de complementariedad, siempre trabajamos con mucha intensidad, haya plata o no haya plata”.*

La diversificación aparece también como un efecto de las situaciones vividas en la crisis y del propio devenir organizacional. Así una organización comenta que después de la crisis se sumaron muchas actividades y la gente que participa está cada vez más comprometida y más ‘formada’, aunque este último punto es uno que todavía sienten como pendiente y consideran esencial para el futuro de la organización. Otra entidad buscó abrir todas las actividades posibles de los chicos hacia afuera del hogar y no realizarlas puertas adentro como antes. Una tercera optó por replegarse al interior, dejaron de trabajar con chicos en situación de calle para empezar a trabajar con los chicos de los hoteles en el barrio del once.

En otros casos el cambio puede verse en las concepciones de trabajo más que en el estricto quehacer del día a día. Muestra de ello pueden considerarse aquellas organizaciones que después de la crisis 2001/2, se dieron cuenta de la necesidad de contar con una visión más política, el problema de la vulneración de los derechos de los chicos y chicas dejó de verse como un problema de 'carencias' y se convirtió para ellos en un problema político.

Entre las que aparecen menos 'afectadas' puede mencionarse una entidad que cambió la modalidad de trabajo con los chicos recién a partir del 2006, cuando pasaron de hacer actividades educativas y recreativas esporádicas con los niños a conformarse en un jardín maternal. Un caso dentro de este grupo es el de una organización que afirmó no haber atravesado ningún tipo de cambios durante el período en cuestión.

Desafíos

Como se ha visto, las organizaciones entrevistadas han atravesado no sólo la crisis socio económica de inicio de siglo, sino también han encontrado la forma de fortalecerse, algunas con sus objetivos replanteados y otras con sus objetivos más estables, pero todas ellas enfrentan nuevos desafíos.

La financiación es un aspecto que permanece inalterado para una parte significativa de las entidades contactadas a pesar de estar atravesándose ninguna crisis como la que ha tomado de referencia esta investigación. Varias organizaciones declararon seguir teniendo serias dificultades a la hora de encontrar fuentes de recursos para desarrollar sus actividades. De manera que la sostenibilidad financiera, continúa siendo un gran objetivo a cumplir.

Pero no solo las crisis locales afectan a las organizaciones sociales. La presente coyuntura económica internacional ha puesto en situación difícil a una organización que recibe el 80% de su ingreso de pequeños donantes de Europa y Estados Unidos. Ahora se ven ante el riesgo de que este disminuya considerablemente su ingreso, por lo que están llevando a cabo una campaña muy fuerte de adhesión de pequeños donantes nacionales.

Asociada a la falta de financiación está el problema de los recursos humanos. Mientras que la financiación no aumente, hay que encontrar dispositivos a través de los cuales se pueda acceder y mantener en el tiempo a profesionales de calidad que participen de la organización de forma activa y continua. También contar con más recursos permitiría a las organizaciones tener un alcance nacional y poder llegar a los chicos que viven en el interior del país.

Para algunas organizaciones resulta una prioridad el poder contar con una sede propia, o regularizar la situación en la que se encuentran en relación al espacio donde desarrollan sus actividades, o mejorarlo/ampliarlo. De esta manera consideran que podrían lograr mayor estabilidad en sus programas, así como desarrollar mejor sus actividades.

Uno de los entrevistados comentó que la organización a la que pertenece ha crecido en forma significativa durante los últimos años: expandió sus relaciones internacionales, recibió la colaboración de empresas, de particulares y de organismos públicos. De esta forma, su principal desafío consiste en consolidar ese crecimiento.

Una situación particular enfrenta una entidad conformada por representantes de varias organizaciones y tiene que ver con la poca participación que estas despliegan. En palabras del entrevistado: *somos casi 30 organizaciones, pero las que participan activamente serán cinco o seis. Tenemos como miembros a grandes organizaciones, con las que sentarse a discutir es un problema, cuesta mucho que vengan a las reuniones, que se hacen una vez por mes. Las decisiones al final las tomamos entre tres o cuatro personas.*

La capacitación de los integrantes es para otras organizaciones un desafío relevante y destaca: *la formación es algo que nunca se acaba, siempre los desafíos son más altos, y más fuertes en lo político. La formación en ese sentido tiene un carácter casi estratégico.*

La capacitación está asociada también a mejores condiciones laborales. Una de las organizaciones procura que *reconozcan el salario de las compañeras educadoras que no fueron reconocidas aun por no tener una formación formal en educación, pero que hace años que están trabajando con chicos y saben muy bien cómo hacerlo.*

Una de las cuestiones centrales que aparece en debate es la relación con el Estado, en sus diversos niveles y jurisdicciones. Poder lograr un mayor diálogo con el Estado ha sido identificado por más de una organización como uno de los desafíos actuales. En palabras de un entrevistado: *el Estado no termina de interpretar la riqueza del trabajo de años de las organizaciones, no como beneficiarias sino como efectores reales de las políticas públicas.*

Otra organización también identifica la falta de recursos financieros como uno de sus problemas y la asocia directamente al Estado. Sus directivos ven en este aspecto una muestra de lo que denominan una falta de coherencia en la relación del sector público con las organizaciones sociales, y atribuyen al exceso de burocratismo la falta de respuestas a las necesidades y particularidades que presentan los casos de chicos en conflicto con la ley, o de niños que están en programas de acogimiento infantil.

Para varias personas que están al frente de la organización y que día a día se enfrentan a nuevos problemas, a nuevas situaciones críticas, a barreras e injusticias, un problema importante a tener en cuenta es poder seguir trabajando con la convicción de lograr un cambio, una mejoría en la realidad en la que intervienen. Así lo verbaliza una de las personas entrevistadas: *la angustia que nos produce el estar en contacto con estas problemáticas cotidianamente (...) y que las familias no vayan mejorando o que no estén en mejor situación, a veces va vaciando de contenido determinadas cuestiones que nos hace replantearnos hacia dónde vamos. Eso es algo que nos pesa y que nos replantea el laburo constantemente. ¿Qué más podemos hacer?, ¿por dónde agarrar...?*

Para otra de las organizaciones el nuevo desafío que enfrentan es ver que va pasar con la aplicación concreta de la Ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las niñas, niños y adolescentes. *Nos preocupa la 'bajada a la práctica', a la realidad de la nueva ley, hay equipos que todavía no están conformados en cuanto a la apoyatura de familias, sobre todo en provincia, todo está muy desarticulado sin conformar (...) se podría hacer un muy buen trabajo, articulado. Nosotros somos de esta idea armar a nivel local de cada grupo familiar una especie de red que pueda sostener a la familia y eso cuesta mucho o no lo encontrás, o lo que encontrás está colapsado. A eso hay que*

sumarle el tema de los tiempos burocráticos que son infernales, y a veces no tienen nada que ver con los tiempos de los chicos. Nos pasa con los ingresos y con los egresos. La ley hoy contempla hasta los 18 años y cronológicamente esta bárbaro pero los chicos cumplen los 18 y no quiere decir que hayan terminado con el proceso madurativo, evolutivo. Ahora hay varios mayores de 18 en nuestra casa, y estamos creando dispositivos para poder acompañarlos un poco más en su proceso de independización”

Desde la de políticas públicas un desafío identificado por varias de las organizaciones que trabajan con infancia y adolescencia es llegar, junto al Estado, a poder desarrollar una estructura, un sistema integral de atención y protección a la niñez y adolescencia, más allá de iniciativas positivas pero a veces poco articuladas y fomentar más y mejores espacios de participación.

Conclusiones

- La mayoría de las organizaciones entrevistadas buscan tener incidencia sobre las políticas públicas vinculadas a los derechos de las niñas, niños y adolescentes. Se ha observado una tendencia creciente a incorporar un enfoque de derechos dentro de las organizaciones en el desarrollo de sus programas y actividades.
- Es muy amplia la gama de actividades y las temáticas que las organizaciones entrevistadas desarrollan. La gran mayoría de las entidades entrevistadas llevan adelante más de una actividad y abarcan diferentes temáticas. En términos relativos, la cantidad de programas destinados específicamente a adolescentes es levemente menor.
- Se observa que una vez finalizada la emergencia social de la crisis de 2001/2 han disminuido las actividades y/o programas de corte más asistencial.
- Es importante el número y el alcance los programas que, con el objetivo específico de difundir, promover y garantizar los derechos de las niñas, niños y adolescentes, inciden también en gran parte de la comunidad. Esto aumenta el capital social y humano de los lugares donde se llevan a cabo los programas, mediante capacitación y vinculación de padres, docentes, voluntarios, personal de organismos públicos, entre otros.
- Algunos de los entrevistados mencionaron que en los últimos años ha habido mayor financiamiento para sus organizaciones. Sin embargo, esto no se ha traducido en mantener o ampliar la capacidad de incidencia sobre las políticas destinadas a infancia y adolescencia tanto a nivel local como nacional.
- La crisis de 2001/2 es recordada por algunas de las organizaciones como una época de oportunidades y de mayor visibilidad social. Según algunos testimonios, frente a crisis socio económicas profundas la sociedad en general se vuelve más solidaria y participativa.
- Una vez superada la crisis que este estudio toma como referencia, se ha comprobado que la mayoría de las organizaciones se consolidaron y crecieron. Esto se ve reflejado entre otras cosas, en el ascenso en la cantidad de personal remunerado.

- Internet y sus herramientas comienzan a desempeñar un papel creciente en el desarrollo y difusión de las actividades de las organizaciones sociales que trabajan temáticas vinculadas a las niñas, niños y adolescentes.
- El grado de colaboración entre organizaciones sociales es muy alto. Excepto una de las organizaciones entrevistadas, la vasta mayoría tiene alianzas para el desarrollo de sus actividades, algunas de forma cotidiana y otras en ocasiones esporádicas. Pero según varios de los entrevistados en 2001/2 el tipo de relación con las otras organizaciones sociales era distinta. Para ellos, las alianzas que tejieron durante ese periodo para enfrentar la coyuntura eran “mas fuertes” que las actuales; hoy en día las relaciones son más distantes, algunos mencionaron que, en general, las organizaciones están más “aisladas” entre sí.
- En esta misma línea, los entrevistados consideran que su relación con otras organizaciones es buena, o muy buena, aunque luego aclararon que esta calificación se refiere al grupo de organizaciones con las que regularmente tienen algún tipo de articulación y no con el total de las organizaciones que trabajan con infancia y adolescencia.
- En comparación con el periodo 2001/2, se observa una mayor presencia del Estado local (GCBA) en el desarrollo de alianzas con las organizaciones sociales para que lleven a cabo sus actividades de mejor manera. Un ejemplo de esto el personal rentado por el GCBA que trabaja al interior de las organizaciones.
- Se reconoce una mayor presencia del Estado, en todos sus niveles, aunque en lo relativo a su rol tanto durante 2001/2 como en la actualidad, las opiniones son llamativamente divergentes.
- La población objetivo de los programas desarrollados por las organizaciones entrevistadas revisten características muy heterogéneas, y abarcan un amplio espectro de edades.
- Si bien hay programas donde la población destinataria es muy heterogénea, la mayoría de las organizaciones trabajan con chicos en condición de pobreza, y en menor medida en condiciones de indigencia. Esto estaría indicando una línea de continuidad desde la crisis de 2001/2, aunque en ese momento los entrevistados mencionaron haber notado un gran aumento de clase media empobrecida.
- Algunos entrevistados señalaron que si bien durante la crisis de 2001/2 la situación fue muy crítica, no había tanta violencia entre los niños y adolescentes como la imperante en la actualidad. En la misma línea uno de los entrevistados mencionó al consumo del “paco” como un fenómeno creciente a lo largo de los últimos años, que le da rasgos particulares a la población objetivo actual.
- La mayoría de las organizaciones sociales entrevistadas emplean personal bajo el régimen de monotributo. Esto se explica por el tipo de financiación con que las organizaciones sociales cuentan, la cual suele estar asociada al tiempo de duración del proyecto.

- A pesar de que el nivel de competitividad de los salarios que ofrecen las organizaciones sociales no es alto, el nivel de rotación del personal remunerado es bajo. Esto según los entrevistados esta asociado a la oportunidad formarse y tener un entorno laboral comprometido. Estas organizaciones suelen ser “semilleros” de jóvenes profesionales.
- De 2001/2 a hoy se observa, dentro de las organizaciones entrevistadas una tendencia a profesionalizar los equipos, aunque varias de las organizaciones ya en ese momento estaban conformadas por un número importante de profesionales. En general se observa un aumento del nivel educativo medio del personal rentado.
- En oposición a lo que sucedió en 2001/2, y excluyendo del análisis a las organizaciones que se basan exclusivamente en el voluntariado, el diseño y el desarrollo de los programas es llevado a cabo fundamentalmente por el personal rentado de la organización.
- El nivel de rotación de los voluntarios a criterio de los entrevistados ha ido bajando, excepto los casos donde los programas contemplan que voluntario trabaje en la organización por un periodo determinado.
- Muchas organizaciones mencionaron como un logro, haber bajado el nivel de rotación de sus voluntarios.
- El nivel educativo de los voluntarios es muy heterogéneo, depende de las características de las organizaciones y de los programas que se estén llevando a cabo.
- La falta de reglamentación a la ley de voluntariado es una limitante para implementar esta modalidad de trabajo, principalmente en las organizaciones internacionales
- Hoy las fuentes mas frecuentes de financiación de las organizaciones suelen ser las empresas, mediante su área de responsabilidad social, y el Estado, en sus distintos niveles. La cooperación internacional es menos frecuente pero sus aportes suelen ser muy importantes en término de monto total. Mientras que durante 2001/2 las principales fuentes de financiación fueron las donaciones de personas y la generación de ingresos a través de distintas actividades de la propia organización.
- Se ha observado una mayor presencia de financiamiento estatal, en un número importante de las organizaciones entrevistadas la frecuencia de este aporte es considerada como permanente.
- La venta de productos en las organizaciones sociales es incipiente pero en desarrollo. Hay organizaciones que están empezando con un proyecto de editorial, otras venden productos textiles, y otros que están planeando vender productos con la marca de la organización.

- Los objetivos de las organizaciones se han mantenido en el transcurso de los años, aunque muchas destacan que se han ido adaptando a las nuevas realidades, y en algunos casos esto ha llevado a modificar o ampliar tales objetivos.
- En lo que concierne a los cambios en la modalidad de trabajo a raíz de la crisis de 2001/2, como ya se mencionó en el estudio, puede decirse que si bien la crisis conmocionó a buena parte de las organizaciones entrevistadas, los cambios producidos al interior de la organización no necesariamente deben asociarse a esta circunstancia, sino más bien a procesos de reestructuración interna que coincidieron con ese momento, o con la decisión de transformar el estatuto jurídico de la institución, aunque siempre conservando el espíritu con el cual nacieron.
- Lo que primó en la mayoría de las organizaciones durante la crisis de 2001/2 fue un cambio de sus estrategias para poder seguir trabajando frente a esa coyuntura.
- Uno de los principales desafíos que enfrentan la mayoría de las organizaciones entrevistadas es lograr la sustentabilidad financiera, con todo lo que esto implica. Sin recursos suficientes no se puede contar con el personal necesario, pagar profesionales especializados, alquilar un lugar o adquirir el material necesario para el desarrollo de las actividades.
- Lograr una mayor incidencia en las políticas públicas vinculadas a niñez y adolescencia, mediante un mayor diálogo con las autoridades gubernamentales es otro gran desafío para una mayoría de las organizaciones entrevistadas.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones abarcan distintas temáticas que surgen de lo manifestado por los referentes de las organizaciones entrevistadas:

- Profundizar las acciones destinadas al desarrollo de una política de niñez integral, que contemple todos los aspectos necesarios para que los niños y niñas puedan desarrollarse de forma plena, y que esté enmarcada en una estructura que los garantice.
- Mejoramiento de los dispositivos que permitan lograr una mayor flexibilidad en las políticas para poder atender de forma adecuada a casos particulares, reduciendo las barreras burocráticas – administrativas.
- Contemplar una mayor participación en las decisiones en las diferentes fases de los proyectos y programas puede contribuir a mejorar la efectividad de las iniciativas y consolidar procesos de aprendizaje de todos los actores.
- Considerar el mejoramiento de mecanismos que permitan garantizar la continuidad de los programas y de los recursos humanos que participan en ellos. Esto fundamental ya que los chicos necesitan continuidad en sus actividades y suele llevar tiempo que tomen confianza con las personas de la organización, si la rotación del personal es alta se está perdiendo un recurso muy valioso.

- La reglamentación de la ley de voluntariado permitiría adoptar esta modalidad a un par de las organizaciones entrevistadas, y por otro lado proteger y garantizar derechos mínimos a las personas que participan o desean participar de las organizaciones bajo esta modalidad.
- Parece oportuno establecer un balance entre las actividades a financiar y el sostenimiento de las estructuras organizacionales, de lo contrario pueden generarse tensiones entre dos objetivos igualmente importantes como son autonomía y sostenibilidad. Resulta importante reducir el grado de dependencia de las entidades pero esto puede estarse llevando a cabo a costa de fragilizarlas. Aparece entonces como un desafío generar formas de financiamiento básicas que garanticen a las organizaciones poder cubrir los gastos administrativos necesarios para su subsistencia.

Bibliografía

- González Bombal, I. (comp.) (2003). “Respuestas de la sociedad civil a la emergencia social” – CEDES.
- González Bombal, I., Roitter M. y Vivas, A (2006).” Empleo y voluntariado en las organizaciones del sector no lucrativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”, Buenos Aires, Argentina. Dir. Gral. De Promoción del voluntariado y la Sociedad Civil. Min. De Derechos Humanos y Sociales, GCBA – CEDES.
- González Bombal, I., Svampa, M. y Bergel, P. (2003) “Nuevos movimientos sociales y ONGs en la Argentina de la crisis”. Buenos Aires, Argentina. CEDES.
- Kantor, D. y Kaufmann V., (2008). “Prácticas y Experiencias Educativas en Jardines Comunitarios”- Fundación C&A.
- Rodríguez, G. (2008) “Segregación residencial socioeconómica en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dimensiones y cambios entre 1991–2001”. Población de Buenos Aires. Revista semestral de datos y estudios demográficos. Dirección General de Estadística y Censo. Ministerio de Hacienda. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Ruiz, V.A. y Moreau de Linares L., (2000). “¿Desarrollo o Subdesarrollo Infantil? Estudio Comparativo sobre el impacto de las modalidades no convencionales de atención a los niños y niñas pequeños en situación de pobreza” – UNICEF.
- UNICEF (2008). “Estado de la infancia en América Latina y el Caribe”. Supervivencia Infantil – UNICEF.