

Articulación sociedad civil/Estado: su institucionalización en el campo de las políticas sociales. Análisis de la experiencia del Programa de Atención a Grupos Vulnerables (PAGV), Argentina ¹

Ana Rita Díaz Muñoz ²

El presente artículo se refiere a la gestión desempeñada por el Programa de Atención a Grupos Vulnerables (P.A.G.V.), reseñando los propósitos, estrategias y experiencias extraídas de esta labor; y para cuyos efectos, la autora sitúa el desempeño de esta organización en la perspectiva de la dinámica contextual del proceso de cambios sociales, económicos y políticos ocurridos en el transcurso de las últimas tres décadas en Argentina. A continuación desarrolla un diagnóstico exhaustivo sobre las fortalezas y fragilidades que presenta la gestión socio-política del P.A.G.V., al coordinar la acción concertada de varios agentes públicos, ordenando sus jerarquías en función del rol social e institucional que para estos efectos, cada uno de ellos presenta.

This paper deals with the work carried out by the PAGV (Vulnerable Groups Assistance Program). The objectives and experiences of this project are here presented and the author introduces this organisation's work in terms of the dynamics and contexts of the social, political and economical changes which have taken place in Argentina in the last three decades. An exhaustive diagnosis of the strengths and weaknesses shown by the socio-political work of PAGV is presented, as a co-ordinator of the actions of several public agencies, organising their hierarchies in relation to the social and institutional roll which each one of them represents.

INTRODUCCIÓN:

En el marco del proceso de transformación del rol del Estado se asiste a una redefinición del modelo de política social, que se orienta a responder a la nueva realidad y a dar respuestas más eficaces a los problemas a los que están expuestos los sectores más vulnerables de la sociedad.

La transición democrática contribuyó a la recuperación de la capacidad de participación de la sociedad civil y propició el involucramiento de sus organizaciones representativas fomentando su articulación con el Estado. En este contexto, el Estado diseña nuevas

¹ El texto del presente artículo fue presentado como ponencia en el Primer Congreso sobre Pobres y Pobreza en la Sociedad Argentina Universidad de Quilmes/CEIL en Noviembre de 1997 y expuesto en calidad de conferencia en el V Encuentro Universitario Latinoamericano de Cátedras de Vivienda en Tucumán el 3 de Septiembre de 1998.

² Socióloga chilena, titulada en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Coordinadora del Programa de Atención a Grupos Vulnerables (PAGV), de la Sub-Secretaría de Proyectos Sociales, de la Secretaría de Desarrollo Social de la Presidencia de la Nación, ARGENTINA.
E-mail: pagv@ciudad.com.ar

estrategias de intervención que, sin abandonar su rol indelegable en el campo de lo social, incorpora a las organizaciones de la sociedad civil como actores relevantes en la formulación e implementación de las políticas sociales.

Esta convergencia entre el Estado y la Sociedad Civil responde asimismo a un conjunto de otros factores entre los que podrían mencionarse: las consecuencias sociales de las reformas económicas, el repliegue del Estado, la incorporación gradual de un modelo de gestión descentralizada de las políticas públicas y la necesidad de mejorar la atención de las necesidades sociales de la población vulnerable.

El crecimiento en cantidad y en el nivel de institucionalización de las organizaciones no gubernamentales y de sus iniciativas contribuye al desarrollo de mecanismos alternativos de gestión social que reconocen el papel destacado que tienen sociedades de fomento, cooperativas, organizaciones gremiales, organizaciones de promoción y organizaciones técnicas por sí y como apoyo al Estado- en la lucha contra la pobreza.

De este modo, si bien la participación de la Sociedad Civil en el campo social reconoce una trayectoria histórica en nuestro país, en el marco de las reformas estructurales de las últimas décadas asistimos a un proceso de importantes cambios cualitativos y cuantitativos que tienden a constituir al llamado Tercer Sector en un actor protagónico, asociado al Estado en el desarrollo de la Política Social (Thompson, A, comp., 1995).

El Estado reconoce a las organizaciones de la sociedad civil no sólo como beneficiarias o receptoras de la acción estatal sino como actores significativos en el diseño, implementación y evaluación de las políticas.

Por otra parte, la experiencia de los últimos años en torno a los programas sociales financiados por los organismos internacionales de crédito muestra que éstos también han incorporado al Tercer Sector como un actor capaz de participar en una dinámica de complementariedad con la acción del Estado.³

El modelo de gestión del Programa de Atención a Grupos Vulnerables de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación (SDS) se inscribe en una propuesta orientada a fortalecer y ampliar los alcances de la relación entre Estado y sociedad civil. La experiencia desarrollada en el diseño de las primeras acciones del Programa permite aproximar elementos sobre alcances y limitaciones de esta articulación.

EL PROGRAMA DE ATENCION A GRUPOS VULNERABLES: PAGV

El diseño del PAGV se encuadra dentro de la estrategia de la SDS orientada a consolidar una modalidad de articulación entre Estado y Sociedad Civil, que a la vez que otorgue protagonismo a la comunidad, haga más eficiente el uso de los recursos destinados a la atención de grupos considerados particularmente vulnerables (jóvenes, mujeres jefas de hogar, ancianos, discapacitados y aborígenes) y apoye la formación de capital social que haga sustentable la acción en el tiempo.⁴

³ El Banco Mundial, el BID, la Unión Europea, entre otros, financian numerosos programas sociales en Argentina en los que las organizaciones de apoyo técnico no gubernamentales operan como nexo entre el Estado y la comunidad.

⁴ El Programa cuenta con financiamiento de la SDS y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y prevé su ejecución en cuatro años. La etapa de diseño se llevó a cabo en 1996 y en 1997 se ha iniciado su implementación en el marco de las acciones de la Subsecretaría de Proyectos Sociales de la SDS.

El programa tiene como objetivo contribuir a disminuir la exposición a riesgos sociales y mejorar la calidad de vida de la población pobre de grandes aglomerados urbanos y núcleos de población indígena del país,⁵ a través de la implementación de un modelo de gestión participativo a nivel local, de la articulación con iniciativas comunitarias y del fortalecimiento de los organismos locales gubernamentales y de la sociedad civil.

La propuesta se basa en el desarrollo de Procesos de Planificación Participativa como mecanismos de solidaridad y estimulación de la demanda de servicios sociales por parte de los grupos meta, de movilización y articulación de actores sociales locales en la búsqueda de respuestas a sus necesidades. Asimismo, se busca fortalecer la capacidad operativa y gerencial de los organismos municipales y de las organizaciones de la sociedad civil para el logro de una gestión más eficiente de los proyectos incluidos en los planes barriales y multibarrales.

A su vez, la propuesta se orienta al logro de articulaciones con otros programas pertenecientes a diferentes niveles de gobierno e iniciativas comunitarias como estrategia para potenciar los recursos disponibles a nivel local.

A partir de un modelo de gestión participativo, integral y descentralizado el Programa busca promover las capacidades de los grupos vulnerables y de las instituciones que los representan o que orientan su trabajo hacia estos grupos, a partir de los siguientes ejes:

- *Focalización en todas las fases del proyecto;*
- *Integralidad de las acciones, evitando ejecutar de manera aislada proyectos sectoriales (salud, educación, trabajo, etc.) o por grupos (mujeres, jóvenes, ancianos, etc.) y contemplando la*

heterogeneidad de la pobreza y de las necesidades a satisfacer;

- *Sostenibilidad de los proyectos apoyados;*
- *Trabajo combinado entre asistencia y promoción social;*
- *Apoyo al fortalecimiento de las capacidades institucionales locales;*
- *Modelo de gestión descentralizado: trabajo con municipios y organizaciones de la sociedad civil.*
- *Difusión e información de la oferta y los resultados del Programa, aportando así a su transparencia y a su impacto.*⁶

UN DIÁLOGO ENTRE SOCIOS: NIVELES DE GOBIERNO Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

El programa impulsa la acción conjunta entre el Estado y las organizaciones de la Sociedad Civil para posibilitar una mejor administración del gasto social a nivel local, involucrando a los actores/destinatarios en el proceso de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos sociales.

Alcanzar una relación cooperativa supone -en este modelo- la consideración de roles específicos, donde los actores participen en un marco de igualdad en la toma de decisiones. Ello requiere la aceptación de la autonomía política de las organizaciones de la sociedad civil, de la diferente capacidad y desarrollo de las mismas, la aceptación de la existencia de un

⁵ El Programa se focaliza en departamentos seleccionados de los aglomerados Corrientes, Gran Tucumán, Gran Córdoba, Gran Santa Fe, Gran Rosario, Gran San Juan, Gran La Plata y Gran Buenos Aires. La atención de la población indígena está prevista en departamentos seleccionados de Salta, Jujuy, Chaco y Formosa.

⁶ Informe Final PAGV. Marzo 1997.

saber técnico y un saber popular y la búsqueda de un equilibrio en el cual se valoren adecuadamente los aportes de cada actor al logro de los objetivos perseguidos.

Se trata entonces de reemplazar el paradigma de implementación de Políticas Sociales “desde arriba hacia abajo” incursionando en el diseño de programas y proyectos que incorporen el conocimiento empírico de las realidades locales, adopten procedimientos democráticos e impulsen un desarrollo social y político desde la comunidad.

La convocatoria a las organizaciones de la sociedad civil como socias en la implementación de la política social requiere tener en cuenta la diferenciación que existe en su interior y, fundamentalmente, atender a los distintos propósitos que orientan su accionar y los roles diferenciados que desempeñan.

Dentro de este universo se pueden diferenciar dos tipos de organizaciones involucradas en el desarrollo de políticas sociales (CENOC, 1996). Las *Organizaciones de base* representan la respuesta solidaria que los estratos más pobres han generado para enfrentar los problemas de la sobrevivencia diaria. Es esta necesidad la que los lleva a organizarse para buscar en común soluciones a los problemas que los aquejan. Se distinguen por su acción orientada al ámbito local -barrio en que se desarrollan-, por su trabajo basado en el aporte voluntario, destinado a responder a necesidades puntuales y que tiene como principales destinatarios a los vecinos de la comunidad. Su capacidad de gestión es, por lo general, deficitaria y sus recursos humanos no profesionalizados.

Por su parte, las Organizaciones de Apoyo Técnico se diferencian tanto por sus acciones como por sus destinatarios. En general, quienes la componen -

técnicos y profesionales- no son beneficiarios de sus acciones. Llevan adelante programas y proyectos que pretenden promover el desarrollo social y económico de los sectores poblacionales más desprotegidos, en un radio de acción que generalmente excede lo local. Cuentan con frecuencia con una estructura organizacional que les permite desarrollar su capacidad de gestión institucional a niveles aceptables.

Se trata de combinar el rol de asistencia técnica de las organizaciones de apoyo para acompañar las iniciativas comunitarias con el compromiso de las organizaciones de base, próximas a la realidad y a las necesidades de los grupos más vulnerables, en una relación de cooperación horizontal con organizaciones de gobierno, sin que se produzca una apropiación de la conducción del proceso por ninguno de los actores involucrados. Ello requiere lograr una redistribución del poder en el marco de la planificación participativa para fortalecer los procesos democráticos a nivel local (Robirosa M., 1996; Terra, CI, 1994) que desde esta propuesta se busca a través de una clara identificación de roles y espacios.

LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

La planificación participativa aparece en el escenario de los programas sociales en Argentina, en la década del 70, impulsada por organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación internacional que desarrollaban programas de promoción social en zonas carenciadas del país. El surgimiento de estos métodos está relacionado con fenómenos presentes en el desarrollo regional (permanencia de un importante porcentaje de población en condiciones de pobreza, el empobrecimiento de otros sectores, la incapacidad

de los tradicionales programas asistenciales, la crisis provocada por el proceso de ajuste y la reforma del Estado, el incremento del protagonismo de la sociedad civil en los procesos de desarrollo local y la necesidad de buscar fórmulas que permitan generar soluciones de mediano y largo plazo a partir de nuevos modelos de desarrollo. A partir de esta situación, desde el Estado y desde el sector privado, se ha avanzado en la aplicación de nuevos métodos de gestión social basado en la participación.

El PAGV se propone institucionalizar Procesos de Planificación Participativa (PPP) como estrategia de movilización convocatoria y articulación de los actores sociales locales. Es un proceso multiactoral, en el que intervienen representantes del ámbito nacional (PAGV), de instancias provinciales y municipales, organizaciones técnicas y representantes de la comunidad.

El programa privilegia la participación de los beneficiarios en la identificación y ejecución de los proyectos valorando que son ellos quienes pueden expresar con mayor certeza sus necesidades, y que el éxito de los proyectos depende de la medida en que éstos reflejen sus propias visiones y orientaciones y de que la comunidad los haga suyos.

A lo largo de este proceso se elabora un diagnóstico local, se discuten y priorizan las necesidades, se evalúan posibles soluciones en relación con los recursos existentes y los recursos necesarios, se identifican los futuros responsables de los proyectos, se analizan las potencialidades y debilidades de las entidades participantes y se proponen acciones de fortalecimiento institucional.

Este fortalecimiento promueve el desarrollo integral de las organizaciones, para crear mejores condiciones generales para su desempeño y facilitar la solución

a sus problemas con mejores posibilidades de éxito. Para lograrlo, el Programa apoya financieramente el desarrollo de capacidades organizativas y de planificación que les permitan identificar sus necesidades, reconocerlas como propias, buscar soluciones alternativas, mejorar su capacidad de acceder a recursos.

En este proceso se busca un equilibrio entre los actores tendiente a revertir el rol tradicionalmente decisorio de los organismos gubernamentales y a reforzar el protagonismo de los actores de la comunidad en la priorización de sus problemas/necesidades y en el diseño de los proyectos. Frecuentemente es necesario llevar adelante negociaciones y resolver conflictos pre-existentes que emergen durante el PPP como paso previo al diseño de los Planes Barriales.

Una vez concluida la etapa de planificación y pasadas las instancias de aprobación oficiales, se procede a la ejecución de planes y proyectos a través de los organismos ejecutores. Estos provienen tanto del ámbito municipal, como de la comunidad (Centros Vecinales, Clubes Sociales, Bibliotecas, Iglesias, etc.). En esta etapa se da un nuevo tipo de participación donde los ejecutores se capacitan para la implementación y gestión de los proyectos y los miembros de la comunidad fortalecen sus capacidades involucrándose directamente en procesos de aprendizaje para la ejecución de los mismos. La participación, en ambos momentos, tiene un alto contenido pedagógico para todos los involucrados que pretende trascender la corta duración del Programa.

REFLEXIONES A PARTIR DE LA EXPERIENCIA

Sin duda la historia local tanto de las organizaciones

de base como de los gobiernos municipales imprime a la experiencia del PAGV rasgos peculiares y que se expresan en una dinámica propia del proceso de planificación participativa y un grado distinto de involucramiento de los actores locales. La revisión de esta experiencia nos permite caracterizar algunas situaciones diferenciales observadas en los procesos iniciados.

— El Municipio asumiendo un rol protagónico

Su activa participación promueve un proceso que paulatinamente va cobrando autonomía en la medida que el Municipio asume como propia esta estrategia de intervención propuesta por el Programa.

Esta experiencia se advierte en aquellos Municipios que con anterioridad a la presencia del PAGV acreditaban una historia de trabajo conjunto con las organizaciones de base y en los que a su vez se expresaba una voluntad de transformar su modelo de intervención en lo social en base a una estrategia de participación y concertación.

En estos casos el Programa desencadena un proceso en el cual el Municipio incentiva el compromiso de las organizaciones de la sociedad civil impulsando su protagonismo y su autonomía.

Se evidencia claramente una mayor posibilidad de sustentabilidad de los proyectos a través de la inclusión de algunas líneas de trabajo del Programa como política pública municipal (como ejemplo, el compromiso de incorporación del Programa de Cuidados Domiciliarios, o el mejoramiento de viviendas de mujeres jefas de hogar y ancianos). También se ven facilitadas las articulaciones con otros programas sociales, dado que el Municipio dispone de la información necesaria y de la

experiencia de trabajo con otras áreas de gobierno, poniendo a disposición de las organizaciones de base la posibilidad de acceder a estos recursos.

— La convergencia entre organizaciones de base y una organización de apoyo técnico

La existencia de una experiencia previa de trabajo entre organizaciones de base y una organización técnica de apoyo hace que el desarrollo de la propuesta metodológica del PAGV se vea facilitada.

De esta manera la identificación y priorización de las demandas, los acuerdos entre organizaciones para articular tanto recursos económicos como de organización para optimizar los aportes del Programa y para dar mejor solución a las necesidades de la comunidad resulta una práctica en gran medida conocida por los distintos actores, aunque restringida al ámbito no gubernamental.

— Las organizaciones de base como eje del proceso

Cuando las organizaciones de base tienen una experiencia y trayectoria de trabajo en su comunidad, abonada por proyectos concretados con apoyo financiero de organismos nacionales o internacionales pueden constituirse en el motor del proceso. En los casos observados esta fortaleza de las organizaciones devino en una facilidad de acceso a articulaciones con otras iniciativas-gubernamentales como no gubernamentales- impulsadas desde la propia comunidad. Asimismo se observó una tendencia a concentrar la responsabilidad sobre la ejecución de gran parte de los proyectos identificados.

Se pueden, como cierre, listar algunas lecciones extraídas de los procesos desarrollados:

En lo atinente a la capacidad institucional en los distintos actores del proceso, se constató que:

- Existen pocas organizaciones de apoyo técnico que reúnan todos los requisitos del Programa para operar como tales a nivel local y están concentradas geográficamente, por lo cual el Programa se propone incorporar algunas instituciones que trabajen en otras áreas cuando sea necesario, y brindar fortalecimiento específico para que puedan cumplir con su rol en los Planes Barriales.
- En general las organizaciones de base presentan debilidad y deben ser fortalecidas en diversas áreas. En los casos donde las organizaciones presentan diferentes niveles de experiencia respecto de la formulación y gestión de proyectos sociales, el proceso en su conjunto adquiere un ritmo más lento y más dependiente de la asistencia técnica de la organización de apoyo. Una de las consecuencias más interesantes en estos casos es que las organizaciones barriales comienzan a plantearse la redefinición de sus objetivos como institución, incorporando la perspectiva del trabajo social comunitario como un nuevo eje a partir del cual transformar su inserción en la comunidad.
- En general los municipios tienen poca capacidad institucional, entendida como carencia de recursos técnicos especializados y recursos presupuestarios para abarcar propuestas distintas a las que habitualmente realizan;

En lo referente a la articulación entre organizaciones y municipios, se comprobó que:

- En algunos casos hay prácticas clientelistas que es necesario dejar de lado para que el Programa pueda operar.

- Es habitual la desconexión entre las OSC y los municipios. Las organizaciones de base con poco desarrollo, frecuentemente desconocen los mecanismos de acceso a programas y las vías para canalizar sus demandas. Las organizaciones de apoyo tradicionalmente han venido desarrollando programas propios con poca vinculación con los programas oficiales.

En cuanto a la representatividad de los actores durante los procesos de planificación participativa:

- Se constató escasa representación de los intereses de los grupos vulnerables, concordante con su incipiente constitución como actores sociales.
- Débil presencia de las áreas sociales provinciales y de los municipios de mayor tamaño poblacional.

En relación a la elaboración de los proyectos:

- Débil capacidad técnica para su formulación.
- Dificultad para profundizar en el diagnóstico local.
- Recurrencia de soluciones estereotipadas y tendencia a priorizar las necesidades de infraestructura comunitaria como posible solución a sus problemas.

El desafío de coordinación de esfuerzos genera múltiples interrogantes, sin embargo la necesidad de involucrar activamente a los destinatarios abandonando la imagen tradicional de receptores de políticas sociales para reemplazarla por la de actores intervinientes en los procesos de decisión para lograr incluirlos en la dinámica social es un imperativo que invita a sumar esfuerzos. El análisis de la experiencia desarrollada hasta el momento ha permitido ajustar la propuesta metodológica y ha orientado el desarrollo conceptual del Programa.

SINTESIS DESCRIPTIVA DEL PROGRAMA DE ATENCION A GRUPOS VULNERABLES ⁷

¿Qué es el PAGV?

Es un programa de la Secretaría de Desarrollo Social que se propone contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y a la disminución de riesgos sociales de los grupos vulnerables, facilitando su acceso a los servicios sociales a través de la implementación de una metodología de gestión que promueve la articulación de las iniciativas comunitarias con otros programas sociales.

¿A qué población está dirigido?

Grupos vulnerables de grandes conglomerados urbanos en situación de pobreza: Jóvenes, Mujeres jefas de hogar, adultos mayores, discapacitados, población indígena en áreas de concentración de esta población.

¿Cuál es la localización geográfica del PAGV?

Departamentos seleccionados de los Aglomerados Corrientes, Gran Tucumán, Gran Córdoba, Gran Santa Fe, Gran Rosario, Gran San Juan, Gran La Plata y Gran Buenos Aires.

Departamentos seleccionados de las provincias de Salta, Jujuy, Chaco y Formosa, para la población indígena.

¿Cómo se financia el PAGV?

Cuenta con el financiamiento de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por un monto total de u\$s 60.000.000 a ser ejecutados durante un período de cuatro años. De este monto total u\$s 5.000.000 corresponden a recursos de Cooperación

Técnica no reembolsables del BID que se aplican a la atención de la población indígena.

¿Cuáles son las acciones del Programa?

Viabilización del acceso a servicios sociales: apoya la entrega de servicios sociales a través de nuevos servicios, la extensión de programas sociales exitosos y su articulación con otros programas a fines. La estrategia de intervención consiste en el desarrollo de un Proceso de Planificación Participativa (PPP) que convoca a representantes comunitarios, de los grupos vulnerables, a las organizaciones de la sociedad civil, ONGs técnicas y autoridades locales para el diseño de planes barriales y multibarrales. Los Planes Barriales son un conjunto de proyectos que representan el consenso comunitario alcanzado en el PPP respecto de los principales problemas y las alternativas de intervención para mejorar las condiciones de vida de estos grupos.

La tipología de proyectos a financiar comprende: infraestructura comunitaria,

- mejoramiento de viviendas de adultos mayores y mujeres jefas de hogar,
- ampliación, refacción y equipamiento comedores para adultos mayores y discapacitados, de Centros recreativos, deportivos y culturales y de servicios de detección temprana y atención de la discapacidad,
- capacitación de jóvenes y mujeres jefas en oficios, microemprendimientos, etc.,
- sensibilización y difusión de la problemática de los grupos vulnerables,
- fortalecimiento institucional de las organizaciones ejecutoras: capacitación en gerenciamiento de proyectos, en técnicas básicas de administración, equipamiento informático, etc.

Los Planes Multibarrales se aplicarán en municipios elegidos y estarán dirigidos a mujeres jefas de hogar

y jóvenes buscando lograr una mayor cobertura. Se ejecutarán setenta planes barriales y diez multibarrales.

Fortalecimiento Institucional – SISFAM: permite la identificación y priorización de las familias más pobres y vulnerables desde una perspectiva familiar y territorial que mejora la identificación y selección de beneficiarios para los Programas Sociales focalizados.

Atención a la Población Indígena: aumenta la capacidad de gestión operativa de las organizaciones indígenas de base y de apoyo, así como de los organismos gubernamentales vinculados con el tema. Sus líneas de trabajo son el acompañamiento de la organización de comunidades y agrupaciones indígenas, desarrollo de pequeños proyectos y promoción y difusión.

¿Cuál es el modelo de gestión del PAGV?

A partir de un modelo de gestión participativo, integral y descentralizado el Programa busca promover las capacidades de los grupos vulnerables y de las instituciones que los representan o que orientan su trabajo hacia estos grupos.

El programa considera relevantes los siguientes ejes:

- focalización en todas las fases del proyecto;
- integralidad de las acciones;
- sostenibilidad de los proyectos apoyados;
- trabajo combinado entre asistencia y promoción social;
- apoyo al fortalecimiento de las capacidades institucionales locales;
- modelo de gestión descentralizado;
- coordinación con otros programas públicos y privados para potenciar la acción;
- difusión e información de la oferta y los resultados

del Programa, aportando así a su transparencia y a su impacto;

- definición de un modelo innovador para la atención de los grupos vulnerables.

¿Quiénes ejecutarán el Programa?

Las organizaciones de la sociedad civil y/o los municipios son las organizaciones ejecutoras (OE) y como tales responsables de la implementación de los proyectos, administrando los recursos materiales y financieros específicos.

Las Organizaciones de Apoyo (ODA) son organizaciones de la sociedad civil con capacidad técnica en el diseño y gestión de proyectos sociales que brindan apoyo para la preparación de los Planes y proyectos de los componentes de Viabilización del Acceso a Servicios Sociales y de Atención a la Población Indígena. Las ODAs acompañan a las organizaciones ejecutoras, brindando asesoramiento técnico para asegurar el cumplimiento de las metas a nivel local.

BIBLIOGRAFÍA

CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad) (1996a): *Hacia la constitución del Tercer Sector en la Argentina. Las Actividades de las Organizaciones de la Comunidad Inscriptas en el CENOC.* Buenos Aires, Argentina.

CENOC (1996b): *Primer informe sobre los aspectos relativos al perfil institucional de las organizaciones inscriptas en el CENOC.* Buenos Aires, Argentina.

CENOC (1997): *La organización comunitaria: Las organizaciones en su entorno y estrategias de negociación.* Documento Nº 1 de Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias. Mario C. Robirosa. Buenos Aires, Argentina.

TERRA, A.S. Carmen (1994): *Organizaciones de base y sociedad civil.* SADES (Servicio de Aprendizaje para el Desarrollo). Montevideo, Uruguay.

THOMPSON, Andrés (comp.) (1995): *Lo público/Lo privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina.* Editorial Unicef / Losada. Buenos Aires, Argentina.