

FAM – UNQ

Curso Formulación y Gestión de Políticas Sociales Municipales

Prof. Sergio Ilari

CLASE 2

8 de septiembre de 2005

### A manera de Introducción

Suele decirse que desde los 90 se va consolidando un “nuevo modelo de gestión local”, vinculado a lo que en el campo de la administración pública se denomina “la Nueva administración pública”. Seguramente ya han visto que este es un campo en plena situación de debate, en donde tanto entra en discusión los reales impactos del nuevo modelo, así como también su naturaleza, ¿se trata de un modelo? En este módulo no nos vamos a detener en los aspectos generales de la cuestión, sino que vamos a entrar directamente en el análisis de algunos de los componentes de este nuevo modelo, focalizando su utilización en las áreas sociales. Entre ellos, la descentralización, la participación, la articulación y la flexibilidad organizacional.

Muchas veces, tanto en la bibliografía, como en los discursos políticos, aparecen planteados estos componentes como “recetas” de un buen gobierno local. Estas posturas de carácter prospectivo han sido bastantes comunes en la tradición del campo de la gestión pública y privada. Al respecto, los principales aportes de inicios del siglo XX, que suelen llamarse teorías (o escuelas) tradicionales de la administración<sup>1</sup>, estaban de acuerdo en que existía “una única y mejor manera de hacer las cosas” y el principal debate era en torno a cuál era esa mejor manera de organizar el trabajo. Pero luego aparecen posturas críticas, tal cual la del investigador Joan Woodward, quien en 1953 al finalizar su investigación de más de 100 empresas inglesas llegaba a la conclusión que “la suposición ampliamente aceptada de que hay principios de dirección válidos para todos los tipos de sistemas de producción *parece muy dudosa*”.<sup>2</sup>

Esta perspectiva crítica o también llamada relativista, se dio en llamar con el paso de los años en “teoría de la contingencia”<sup>3</sup> o “enfoque situacional”<sup>4</sup>. Es la base desde donde voy a plantear la necesidad de poner en cuestión cada técnica de gestión en las próximas clases y de **situarlas como “medios” para lograr ciertos objetivos y no como “fines” en sí mismos.**

---

<sup>1</sup> Me refiero a los trabajos de Frederick Taylor y Henry Fayol, aunque podría sumarse al grueso de los autores que trabajaron en la búsqueda de los “principios de la administración”.

<sup>2</sup> En Management and technology, pág12 citado por Lawrence, Paul y Lorsch, Jay, La empresa y su entorno, Plaza Janes Editores, Madrid, 1987.

<sup>3</sup> Jean Guiot, Organizaciones Sociales y Comportamientos, Herder, Barcelona, 1985

<sup>4</sup> Gary Dessler, Organización y Administración. Enfoque Situacional, Prentice Hall, México, 1979.

## 1. La formulación de políticas sociales municipales

En la clase anterior veíamos qué cosas distinguen a las políticas sociales y enmarcábamos éstas políticas como una parte de las políticas públicas. Ahora bien, ¿qué distingue una política social de un plan y un proyecto social? ¿Cómo se formula una política?

Yendo de lo particular a lo más general y definiendo cada concepto según sus componentes, podríamos definir que un proyecto constituye un conjunto de actividades desarrolladas con el fin de alcanzar determinado objetivo. Por su parte el programa es un conjunto de proyectos coordinados también en función de un objetivo y a su vez el plan constituiría un conjunto de programas y proyectos ordenados de acuerdo a determinados fines.

<b>P L A N</b>	<b>PROGRAMA 1</b>	<b>PROYECTO 1.1</b>	Actividad 1.1.1
		<b>PROYECTO 1.2</b>	Actividad 1.1.2
		<b>PROYECTO 1.3</b>	
		<b>PROYECTO 1.4</b>	
	<b>PROGRAMA 2</b>	<b>PROYECTO 2.1</b>	
		<b>PROYECTO 2.2</b>	
		<b>PROYECTO 2.3</b>	
		<b>PROYECTO 2.4</b>	

Si está correctamente formulado el proyecto, se espera que cumpliendo con las actividades se va a lograr alcanzar el objetivo del proyecto; si cumplimos con los objetivos de los proyectos, nuestro programa va a ser exitoso, y si los programas alcanzan los resultados previstos, el plan se cumple. Pero sabido es que esto no siempre ocurre. A veces no existe correspondencia entre los logros de cada una de estas partes. Quizás cumplimos con nuestras actividades planificadas, pero nos encontramos con que la meta del proyecto<sup>5</sup> no se llega a alcanzar. Es decir, quizás las actividades previstas no fueron suficientes. Otras veces, las metas del plan son más ambiciosa de lo que podemos lograr con los programas en ejecución. Y porque no, en otras oportunidades, nos podemos encontrar con que los objetivos de los proyectos no son compatibles entre sí. Lo que uno hace va en contra de lo que hace el otro proyecto.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Es el objetivo expresado en forma cuantificada. También suele denominarse “indicador”.

<sup>6</sup> En el plan de trabajo pueden consultar bibliografía actualizada sobre el armado de proyectos sociales, que están disponible en Sitios Públicos de Internet.

Agrego un componente más a este entramado de proyectos, programas y planes, el de la "política". En este caso vamos a entender este discutido concepto, como un "proceso decisorio". Es decir, no vamos a hablar de política en el sentido a las cuestiones públicas o como decían los griegos del siglo IV ac. de todo lo referente a "la polis" o la ciudad. Por el contrario, nos centraremos en entender la política como un proceso de toma de decisión. En este sentido, hablar de la política de salud de tal Municipio, nos llevará a analizar qué decisiones se han tomado en el área de salud durante determinada gestión o período histórico. Oscar Oszlak y Guillermo O'Donnell definen en un trabajo ya clásico, que política pública es "un conjunto de acciones u omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación a una cuestión que concita la atención de la sociedad civil"<sup>7</sup>

Me detengo un momento en este tema de las "omisiones". Sucede que el Estado no siempre reacciona con políticas activas ante un problema social. También muchas veces se decide "no hacer nada respecto del tema", lo que implica una decisión de omisión. En la práctica de no hacer nada, hay infinidad de ejemplos, no? Recuerdo uno muy visible a inicios de los 90, cuando desde el gobierno nacional se quería lograr la concesión del Acceso Norte a la Ciudad de Buenos Aires. Los Municipios y las organizaciones sociales de la zona protestaron muy fuertemente. Esto llevó a que se frene el proceso privatizador, pero a su vez, bajo el discursos de que no había recursos, la Secretaría de Obras Públicas, durante los dos años siguientes no cambió ni siquiera una luminaria. Con lo cual el Acceso Norte pasó a quedar a oscuras, la protesta de los municipios dejó de ser tan dura, la gente empezó a pedir que "se haga algo" y finalmente vuelve a la idea de la concesión. Parecería ser que la estrategia del Ministerio fue una política de omisión y de haber sido así, claramente dio sus frutos.<sup>8</sup>

Entonces, una "política" determinada no es tan sencilla de ver, como lo es un "proyecto" o un "plan". Porque incluye estas omisiones que no aparecen escritas en ningún documento. Una política es una construcción abstracta, que hace el observador acerca de una realidad, pero no siempre está en la mente del que está gestionando cada proyecto. Además hay que tener en cuenta que los componentes de una política son cambiantes. A veces hay planes, otras veces, no; quizás sólo encontremos varios proyectos y acciones no planificadas. Esto no quiere decir que está "mal" lo que se hace. Por el contrario, como les decía en la introducción, considero que cada organización debe armar su propia estrategia, en función de la realidad particular que le toca

---

<sup>7</sup> Oszlak y O'Donnell: "Estado y Políticas Estatales en América Latina: Hacia una Estrategia de Investigación" en Revista Redes. Bs. As. 1987.

<sup>8</sup> Un trabajo que pueden consultar sobre la temática de las políticas públicas lo escribió Miguel Bitar y se accede en la siguiente dirección: [http://www.fts.uner.edu.ar/polit\\_planif/documentos/bitar\\_agenda.htm](http://www.fts.uner.edu.ar/polit_planif/documentos/bitar_agenda.htm)

administrar, la orientación que le quiere dar a la gestión y los recursos humanos y materiales con que dispone.

Incluyo a continuación el cuadro completo, tomando un ejemplo como título. La política de Promoción Social de un municipio, la cual podría incluir un plan de acción (o varios), programas, proyectos y acciones y omisiones. Como decía, no siempre todo esto está coordinado en función de objetivos claros. Por el contrario a veces, el análisis de política nos muestra Secretarías con demasiadas superposiciones, vacíos temáticos y objetivos en conflicto, los que generan desgaste de energía y limitados resultados.

<b>POLÍTICA DE LA SECRETARÍA DE PROMOCIÓN SOCIAL</b>	<b>P L A N</b>	<b>PROGRAMA 1</b>	<b>PROYECTO 1.1</b>
			<b>PROYECTO 1.2</b>
			<b>PROYECTO 1.3</b>
			<b>PROYECTO 1.4</b>
		<b>PROGRAMA 2</b>	<b>PROYECTO 2.1</b>
			<b>PROYECTO 2.2</b>
			<b>PROYECTO 2.3</b>
			<b>PROYECTO 2.4</b>
	<b>Proyectos independientes</b>		
	<b>Acciones no planificadas</b>		
	<b>Omisiones o Inacciones</b>		

¿Ahora bien cómo coordinamos todo esto?

## 2. La articulación en la gestión social

En los últimos años, tanto desde el campo de la administración pública, la privada y desde el análisis del tercer sector, se presentan argumentos que resaltan los beneficios de la articulación de las acciones y la generación de redes, consorcios o alianzas estratégicas. En este marco se fue generalizando el uso del concepto *sinergia*, entendido originariamente desde la medicina, como la potenciación de los resultados de dos o más sustancias al entrar en contacto. Dado que todo proceso sinérgico produce resultados cualitativamente superiores a la suma de actuaciones aisladas e individuales, se lo suele simbolizar con la fórmula:

$$1 + 1 = > 2$$

Frente a esto, el campo de la gestión social suele presentarse claramente fragmentado. Generalmente las unidades estatales e incluso las organizaciones sociales gestionan sus propios programas y proyectos con un muy bajo grado de coordinación, imposibilitando la construcción de objetivos comunes de acción. Sabido es que esta forma de gestión fragmentada genera flagrantes superposiciones, ineficiencia en el uso de los recursos, bajo grado de impacto, deficientes servicios, etc. Respecto del fenómeno de la violencia intrafamiliar, un ejemplo de estas disfunciones se observó en Guaymallén y Maipú (Mendoza), donde la falta de articulación entre los servicios existentes (Policía, Centros Asistenciales, Justicia, etc.) traía entre otras consecuencias, que las víctimas debían replicar sus denuncias en cada organismo y en muchos casos abandonaban la búsqueda de solución. Por otra parte, se detectó que cada organismo desarrollaba registros propios, pero no existían datos agregados de la situación existente en todo el municipio.<sup>9</sup> A su vez, en un trabajo de investigación que realizamos en los municipios de Quilmes y Florencio Varela detectamos que no más del 30 % de los programas y proyectos sociales tenían alguna vinculación entre sí.<sup>10</sup>

Ahora bien, si están claros los problemas de este tipo de gestión fragmentada y a la vez, todos parecen estar de acuerdo en los beneficios que trae el trabajo en equipo, la alianza estratégica o la red interinstitucional **¿porqué hay todavía un bajo grado de articulación en la gestión social a nivel local?**

¿?

**Una primer respuesta** que suele presentarse es que existe un bajo nivel de capacitación tanto de los políticos, funcionarios, equipos técnicos y responsables de las organizaciones sociales. Se dice que no se conocen suficientemente los beneficios que traería la articulación o no están suficientemente claros los mecanismos estructurales e instrumentos legales para implementar las distintas formas asociativas. Si definimos de esta manera el problema, demás está decir que la solución pasa por desarrollar programas de capacitación.

Independientemente que esta falta de capacitación pueda ser parcialmente cierta, considero que no es la razón sustancial que explica la vigencia del modelo desarticulado, por lo que deberíamos intentar **una segunda respuesta**. Sabido es que, con variantes y excepciones muy interesantes, nuestros gobiernos locales tienden a estructurarse en tanto feudos independientes, donde existe

---

<sup>9</sup> Garrido, Stella (2002) "Modelo de intervención intra e intersectorial para la atención y prevención de la violencia intrafamiliar" en Primer Congreso Nacional de Políticas Sociales, Bernal, en formato electrónico o en <http://www.aaps.org.ar/investi.html>

articulación interna, pero de tipo vertical (entre cada unidad y el líder local). Esta hipótesis también podríamos trasladarla a otras instituciones estatales, sociales<sup>11</sup> y privadas<sup>12</sup>, pero vamos a quedarnos momentáneamente con el primer caso. En este marco, introducir mecanismos de articulación horizontal implica en primer término “mover el tablero”, reformular acuerdos, beneficiar determinados actores (que logran un mejor posicionamiento interno con el cambio) y a su vez, reducir la libertad de acción que cada unidad lograba al tener sus propios beneficiarios/clientes/usuarios y sus propios criterios de selección de beneficiarios por cada programa gestionado. En otras palabras, desde esta perspectiva “política”, existe un bajo nivel de articulación de la política social local porque esta modalidad de estructuración fragmentada a nivel horizontal, es funcional a la lógica de acumulación del poder local.

No caben dudas de que un mayor grado de coordinación de la política social local además de modificar aspectos del modelo de acumulación de poder, generará una mayor coherencia de la política y una mejora en la eficiencia organizacional. Ahora bien, *siempre la articulación o coordinación interinstitucional, nos garantizará estos resultados? ¿Si se generan alianzas o redes locales articuladas con organizaciones sociales y/o privadas cabe inferir que el producto de estas relaciones es la sinergia?*

Creo entonces que cabe pensar **una tercer respuesta**, no alternativa, sino que debe sumarse a las anteriores, ligada a la hipótesis que *no siempre es conveniente articular la gestión, por lo tanto es imprescindible analizar el tema de manera estratégica.*

### **¿Qué costo tiene la articulación?**

Siguiendo a Richard Hall<sup>13</sup>, fuera de los beneficios que generaría una articulación con otra organización, cabe tener también en cuenta que el establecer relaciones interorganizacionales “coordinadas” constituye, en primer término, un gasto de recursos humanos adicionales para generar, mantener y desarrollar la relación: reuniones de trabajo, horas para ponernos de acuerdo y formalizar relaciones.

En algunos casos, el producto de la articulación justamente es la sinergia. Si hacemos memoria, el efecto sinérgico de la farmacología, ya era anteriormente explicado desde la biología con el

---

<sup>10</sup> Ilari, Sergio, “La gestión local de la política social”: los casos de Quilmes y Florencio Varela”, en Zicardi, A. (comp.), Pobreza, Desigualdad social y ciudadanía, CLACSO, Bs.As., 2001.

<sup>11</sup> Bustello, Eduardo, 1998, “El abrazo. Reflexiones sobre las relaciones entre el estado y los organismos no gubernamentales” en Revista de Ciencias Sociales, N.9., Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.

<sup>12</sup> Roberto Serra y Eduardo Kastika, Re estructurando Empresas, Macchi, Bs.As., 1992.

término de "simbiosis". Pero tanto desde la farmacología como desde la biología se explica que no toda asociación va a producir sinergia o simbiosis. Una segunda opción es que al combinar o asociar las partes se logre un efecto antagónico o adverso. Y aquí se desprenden dos reacciones posibles: en un caso, uno de los componentes inhibe los efectos del otro (efecto parásito) y en el otro pierden efecto los dos componentes dado que, al estar en contacto, se anulan o neutralizan entre sí. Respecto del primer caso, la historia política argentina de las últimas décadas nos muestra varios ejemplos de nuevos "terceros" partidos políticos (P.I.; MODIN, UCEDE, FREPASO) que se alían a alguna de las dos fuerzas políticas mayoritarias y, fuera de ciertos logros iniciales, a mediano plazo fueron siendo cooptadas y terminan reduciendo sus espacios de control y legitimidad política. Tal como decía Nicolás Maquiavello, "Obsérvese pues que ningún príncipe debe aliarse a otro más poderoso para atacar a un tercero, sino en caso de absoluta necesidad..." (El Príncipe). En lo que hace a la anulación entre sí, también nuestra historia política nos muestra casos de alianzas partidarias en donde más que sumar los votos que cada una por separado creía llegar a obtener, los redujeron.

Existe una tercer reacción posible al producirse una alianza, la cual podría denominarse de compatibilidad. Esto implica que no se potencian los resultados, sino que con la asociación sólo se suman sus propios efectos individuales. Independientemente de que, según el caso, pueden llegar a obtenerse mejores resultado con la coordinación de las organizaciones es nuestro interés dejar en claro que esta coordinación no es gratuita, rápida, exenta de complicaciones y no necesariamente va a producir sinergia. Al acrecentar los niveles de coordinación interinstitucional necesariamente se reducen los márgenes de libertad de acción de cada una de las partes, por lo que se genera un mayor nivel de rigidez y se limitan las rápidas reacciones que caracterizaban a cada una de las partes en el primer momento. Por lo tanto, consideramos que *no toda coordinación/alianza/red va a resultar beneficiosa para las partes que la componen, sino sólo aquella en donde los resultados generados se estimen superiores a los recursos invertidos en la relación.*

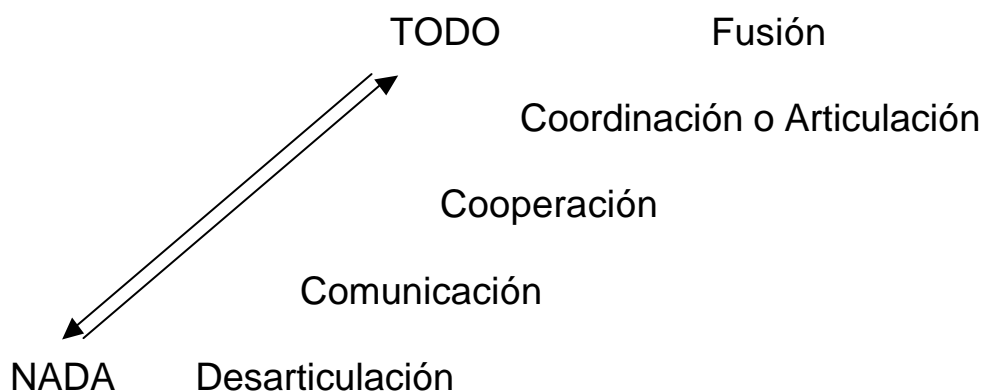
### **¿Cuánto compartir?**

El mayor grado de coordinación entre dos instituciones llevaría a la conformación de una nueva organización que las nuclea, produciéndose una FUSIÓN. En el otro extremo nos encontraríamos con la DESARTICULACIÓN. Tres niveles intermedios pueden observarse: la COORDINACIÓN o ARTICULACIÓN, tal cual la venimos considerando anteriormente, la COOPERACIÓN, que constituye un grado menor de vinculación y la menor interrelación se produce con sólo la COMUNICACIÓN. En estos dos últimos casos las organizaciones partes no generan objetivos y proyectos en común, sino

---

<sup>13</sup> HALL, Richard, Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados, Ed. Prentice-Hall, México, 1996 .

que mantienen intactos sus respectivos niveles de autonomía, por lo que el costo de mantenimiento de la relación es casi nulo.<sup>14</sup>



Trasladando a este caso “la teoría de la contingencia”<sup>15</sup>, deberíamos analizar para cada caso concreto, cuáles van a ser las actividades que conviene articular y qué grado de vinculación utilizar. De allí la necesidad de explorar críticamente las alternativas intermedias entre el compartir todo o nada. ¿Serán los principales procesos o decisiones de las organizaciones o sólo articularemos las actividades de apoyo?

Un ejemplo del primer nivel de vinculación constituyen los foros virtuales, las redes informales de intercambio de información. A nivel local, un ejemplo de este nivel observamos varios años atrás, en el municipio de Florencio Varela, donde se realizaban reuniones periódicas mensuales de los jefes de departamentos, subdirectores, directores y secretarios del gobierno local, a fin de poner en común, qué se está haciendo desde cada área de gobierno.

Las experiencias de cooperación se destacan porque aparece una organización que otorga determinado recurso a otra, acto que no llega a comprometer al primero en la administración de la segunda. Recientemente la Secretaría de Desarrollo Humano del Municipio de Campana gestionó la certificación bajo normas de calidad del Hogar de Ancianos. La empresa Siderca se hizo cargo del costo. Constituye este un ejemplo puntual de vinculación en forma de cooperación. Existió un vínculo, pero ninguna de las dos organizaciones redujo sus espacios de control.

Algo distinto ocurre en los casos de coordinación interinstitucional. Existen experiencias de coordinación bilateral (entre Municipio y OSC) y multilaterales. Un ejemplo del primer grupo se observó en los 90 cuando la Iglesia Católica pasó a ocupar espacios de gestión estatal,

---

<sup>14</sup> El tema lo hemos trabajado en “Fragmentación y articulaciones de la política social local” en Cravacuore, L.(comp.), Innovación en la Gestión Municipal, ISBN 987-558-002-3, Universidad Nacional de Quilmes – Federación Argentina de Municipios, Bernal, noviembre de 2002.

impensables en el marco de las gerencias tradicionales. En la provincia de Buenos Aires, municipios como Campana, Quilmes y Florencio Varela acordaron dejar en manos de ella algunas de las áreas sociales del gobierno<sup>16</sup>. Del segundo grupo cabe destacar los casos de planificación estratégica participativa, los cuales a nuestro criterio constituyen experiencias de coordinación, especialmente en lo que respecta a las organizaciones que conforman los Consejos o equipos promotores y de gestión. En estos casos, la manera de participar del diseño del plan es a través de organizaciones, a diferencia del Presupuesto Participativo que propicia la participación directa de la ciudadanía.

El modelo de planificación estratégica, seguramente ya es conocido por todo ustedes, dado que se ha diseminado ampliamente en el campo privado y en el sector público, especialmente a nivel municipal. En una investigación anterior analizamos el proceso de formulación e implementación de dos planes desarrollados en municipios de la provincia de Buenos Aires (Campana y Bahía Blanca). Entre otras cosas, encontramos que se fue modificando la amplitud de las convocatorias. De un primer momento donde se convocan a todas las instituciones existentes en cada Municipio (etapa de diseño del Plan), se pasó a convocar a sólo algunas de ellas, al momento de precisar llevar adelante la ejecución y el seguimiento de los proyectos. Necesariamente, el momento de la gestión precisa una vinculación más estrecha y por lo tanto, menos multitudinaria.

Recientemente en Florencio Varela, en cada uno de sus setenta barrios se conformó un Consejo denominado "Unidad de Gestión Local", formado por las entidades sociales allí existentes. Estos Consejos constituyen un especial lugar de canalización de las demandas barriales y de priorización de sus necesidades, pero a su vez se transformaron en los espacios de vehiculización de programas masivos, tal cual el Jefas y Jefes de Hogar Desocupado.<sup>17</sup>

### **¿Con quien?**

Claro está que para intercambiar información poco interesa el grado de compatibilidad de las organizaciones participantes. Pero la situación es totalmente distinta al momento de analizar posibles socios de una alianza estratégica, donde necesariamente cada parte asume mayores riesgos que con un mero intercambio de datos. Consideramos la existencia de tres tipos de articulaciones, según el actor involucrado en la relación con el gobierno local: la sociedad civil (participando indirectamente a través de sus organizaciones), las empresas privadas y otros actores estatales (nacionales, provinciales o municipales). También cabría analizar al generar una relación, hasta qué punto los actores involucrados tienen objetivos, intereses y valores en común, o por lo menos no excluyentes

---

<sup>15</sup> También denominado "enfoque situacional " (Gary Dessler, 1979)

<sup>16</sup> La gestión de una secretaría o en particular de algunos de los programas sociales.

<sup>17</sup> Pueden consultar: <http://www.florenciovarela.gov.ar/Institucional/SecretariaDeRelaciones/ugl.aspx>

entre sí. A modo de ejemplo, la articulación desarrollada entre el municipio de Florencio Varela y el Obispado de Quilmes sin duda puede haber incidido positivamente en el gobierno local en lo que hace a la legitimidad política al tratarse de una institución que en estos años alcanza un alto grado de credibilidad. Pero, ¿hasta qué punto esta alianza no condicionó el hecho de que no se desarrolló en dicho período ninguna actividad vinculada a la planificación familiar?

¿?

Cada institución tiene ciertos valores predominantes, una cultura organizacional definida o medianamente vigente que la hace más o menos aceptable al momento de analizar con quien debe articular ciertas acciones o proyectos el gobierno local. Por lo tanto, entendemos que se debe considerar el perfil ideológico e institucional de los actores intervinientes en el proceso. En este sentido podemos inferir que el municipio de Morón convocó un par de años atrás a Poder Ciudadano (representante de Transparencia Internacional), para monitorear el proceso de licitación de la recolección de la basura, por ser una organización que dispone de una trayectoria reconocida a nivel social en lo que respecta a la lucha anticorrupción<sup>18</sup>. Por lo tanto, en base a las necesidades puntuales, es decir, al análisis de nuestras fortalezas y debilidades, se debería analizar con qué institución conviene articular determinadas acciones.

**Recapitulando:** estas preguntas básicas de "¿conviene articular? ¿para qué articular? ¿con quien? ¿Cuánto? ¿Cómo?", considero que deben ser respondidas en cada caso, sabiendo que no hay una única y mejor manera de gestionar relaciones interinstitucionales, sino que depende de la situación particular de cada organización y las particularidades de sus miembros. De allí la importancia de analizar las distintas opciones estratégicamente.

### **Una última reflexión: el uso de metáforas**

Hace unos años, Gareth Morgan<sup>19</sup> hacía referencia al uso que habían tenido las metáforas para explicar el funcionamiento de las organizaciones. Considero que en el caso de las articulaciones también han aparecido estas metáforas, con la particularidad que estas metáforas en los últimos años parecen estar más dirigidas a explicar "lo bueno y necesario que son las articulaciones", más que a explicar los procesos de articulación tal cual son. De nuevo, el tema del deber ser y el ser.

---

<sup>18</sup> Puede obtenerse información sobre el caso en: [www.moron.gov.ar](http://www.moron.gov.ar) y en [www.poderciudadano.org](http://www.poderciudadano.org)

<sup>19</sup> Imágenes de la Organización, Ed. Alfaomega, México, 1991

La metáfora del reloj, del cuerpo humano, del vitraux, del rompecabezas, promueven la idea de que las organizaciones serían partes de un todo, el cual recién tienen sentido cuando están juntas. Pero estas metáforas no nos explican realmente lo que sucede en la realidad, por lo que seguramente de manera involuntaria, contribuyen a la confusión del tema. Como decíamos antes, no siempre la articulación provoca sinergia, sino que a veces el hecho de unir programas u organizaciones trae nuevos problemas que complican aún más la gestión de las áreas sociales. Las organizaciones, los proyectos, no son cosas, sino que son grupos humanos, cambiantes a lo largo del tiempo. Esto implica que no necesariamente van a ser complementarios, no necesariamente van a producir sinergia, y a su vez, los momentos oportunos para la articulación, no necesariamente van a ser permanentes.

Les dejo unos interrogantes, para conversar sobre el tema.

- 
1. ¿Qué comentarios o preguntas se le ocurren respecto de los temas tratados en esta clase?
  2. Tomando como base su situación actual ¿Con quien articularía su institución? ¿Qué requisitos considera que debería reunir dicha institución o programa? ¿Con quienes no realizaría un articulación? ¿Porqué?