

Sergio De Piero  
depiero@sgp.gov.ar

LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DE LA  
SOCIEDAD CIVIL. REFLEXIONES DESDE EL CASO  
ARGENTINO  
CAPACITY BUILDING IN CIVIL SOCIETY  
ORGANIZATIONS. THOUGHTS FROM THE  
ARGENTINIAN EXPERIENCE

Licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires. Magíster en Ciencia Política y Sociología de FLACSO - Argentina. Doctorando de la misma institución. Docente de la Carrera de Ciencia Política UBA, Profesor Adjunto en la Carrera de Comunicación de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales. En FLACSO – Argentina coordina la Diplomatura Superior en Organizaciones de la Sociedad Civil. Publicaciones recientes: “Generar un proyecto desde la sociedad civil” (2006) en AA.VV. *Argentina: Estrategia país en el marco de la integración regional y el mundo globalizado*, Foro Debate Argentina Estrategia País, Bs. As. Como consultor del Programa Modernización del Estado: “Serie de Investigaciones sobre Ciudadanía y Organismos Públicos: 2004 – 2005” (2006), Subsecretaría de la Gestión Pública, Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, Bs. As. (en colaboración). Y es autor del libro *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*, Paidós, Bs. As, 2005

#### RESUMEN

Este trabajo analiza la problemática de la formación y capacitación en las organizaciones de la sociedad civil de la Argentina actual. Primero se analizan los principales perfiles de este tipo de organizaciones en sus tendencias actuales desde la diversidad de organizaciones creadas en los últimos años (de control del gobierno, de parados, consumidores, neobeneficencia, vecinal, desarrollo de la economía social y ONGD perspectiva histórica). Después se analiza la variada

demanda de capacitación que va desde la gestión de proyectos al dominio de la propia temática. En este contexto se consideran varios modelos de capacitación: el sistema formal, la formación de cuadros en los partidos políticos y el llamado nuevo management y se contrastan con la realidad de las necesidades de las organizaciones sociales considerando sus posibilidades y limitaciones. Finalmente, se analizan los procesos de capacitación y sus tensiones internas ya que se trata de un proceso de interacción socialmente complejo y no meramente técnico.

#### PALABRAS CLAVE

formación, capacitación, cambio social y cambio organizacional, modelos de capacitación, necesidades sociales y modos de gestión.

#### ABSTRACT

This work analyses the difficulties of training and capacity building in the organizations of current Civil Society organizations in Argentina. First of all the main profiles of this type of organization is analysed in the current trends, from the variety of organizations that have sprung up in the last few years (government control, unemployed, consumers, neowelfare, neighbour associations, development of social economy and DNGO's historical perspective). It proceeds to analyse the demand for capacity building ranging from project management to the proper handling of the issue itself. Within this context a few models for capacity building are considered: the formal system, the training of cadres in political parties and the so-called new management and are contrasted to the real needs of social organizations taking into account their potential and their limitations. Finally, capacity building processes are studied along with their internal tensions since it is a process of complex social interaction and not just technical.

#### KEYWORDS

Training, capacity building, social change, organizational change, capacity building models, social needs and management means.

## SUMARIO

1. INTRODUCCION
2. LA CONFORMACIÓN DE LAS OSC EN LA ARGENTINA:  
PRINCIPALES PERFILES
3. LA DEMANDA DE CAPACITACIÓN
4. ¿CÓMO SE CONCIBE HOY LA CAPACITACION?
5. TENSIONES EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN.
6. NUESTRA EXPERIENCIA.
7. A MODO DE CIERRE

### 1. INTRODUCCION

La cuestión de la capacitación de las organizaciones, como todo tema, puede abordarse desde diversas miradas. Cuando uno se refiere a elementos que se ligan a la formación, suele primar lo referido a la faz pedagógica o didáctica, propia de las ciencias de la educación. Pero aquí, por la formación de quien escribe, buscaremos enfocar el tema de un modo que pondrá énfasis en la interacción de distintos procesos y actores, para pensar cómo se desenvuelve la capacitación en las organizaciones sociales.

Por otra parte, el siguiente texto podría leerse desde una doble circulación: tal vez ayude a la capacitación de los miembros de las organizaciones sociales, pero en particular busca ser un aporte para reflexionar sobre el perfil que la formación adquiere en el mundo de las organizaciones de la sociedad civil (en adelante OSC) en la Argentina actual. Por éstas vamos a entender a toda organización (formal o no<sup>1</sup>) que en sus objetivos no se encuentra la búsqueda del poder político ni la acumulación de capital; quedan excluidas de este modo los partidos políticos, las empresas, como también los sindicatos, las iglesias y las cámaras empresariales; sí contaremos dentro de este universo a las organizaciones generadas por algunos de los recién nombrados cuyos fines son de otro tipo que sus objetivos propios (como la ayuda social, promoción de la cultura, etc.).

---

<sup>1</sup> Es decir que esté o no inscrita según marca la ley argentina para las asociaciones civiles y/o fundaciones.

Como veremos esta definición muy básica nos presenta un mundo heterogéneo. Por otra parte, pensar o referirse a la formación implica sin duda ingresar en este espacio que posee distintas aristas y vertientes; diversidad que representa justamente al mismo sector, rico en matices y en propuestas pero también en complejidades. Por ello, capacitación y formación serán aquí, para nosotros, distintos procesos de aprendizaje que las organizaciones llevan adelante y al mismo tiempo lo que les es ofrecido desde “fuera” de ellas. No buscamos referirnos aquí a un deber ser de la cuestión ni a presentar un manual de procedimientos.

Para adentrarnos en las características que asume el tema que nos ocupa, importa pensar al sector en perspectiva histórica: aquellas que podríamos considerar como las primeras organizaciones sociales surgidas en la Argentina que se formaron en torno a la “atención de los pobres” en la primera mitad del siglo XIX, en plena etapa del proceso de independencia. En un período donde aún no puede hablarse de Estado nacional, se hacía necesario que algún sector se “ocupara” de la cuestión y que al mismo tiempo desplazara a la Iglesia, quien hasta ese momento concentraba las tareas de atención social. Desplazada ésta, debía pensarse en otro grupo social capaz de sustituirla; fue así que se estimuló la participación de las mujeres de las familias más ricas para que se volcaran a este trabajo, ya que en la perspectiva de la época, contaban con una predisposición especial del espíritu, para este tipo de tareas<sup>2</sup>. Esta idea aparece con mucha intensidad en escritos del período, donde se rescataba el espíritu de la mujer tendiente a la “sensibilidad” para con los demás, mientras que en los varones se depositaría la capacidad para la política y los negocios. Al apoyarse en estas consideraciones, la idea respecto a la necesidad de formación o capacitación está ausente.

La primacía de la visión filantrópica llegará hasta mediados del siglo XX. A partir de allí se producen dos fenómenos: por una parte la acción directa del Estado sobre la cuestión social, a partir de la llegada del peronismo al poder; la segunda, en un clima cultural y político convulsionado, las OSC comenzaron a tomar un perfil más técnico donde el accionar ya no depende exclusivamente de las aptitudes personales, sino que comienzan a pensarse como parte de productos sociales más complejos. A su vez se genera por una parte el proceso de democratización e inclusión, universalizando el derecho al voto y, por lo tanto, cambiando sustancialmente la dinámica social y política. Por la otra, el lugar de las OSC en la cuestión social, en el mundo de la cultura y en tantos otros espacios, demandaba una estructuración más firme. Esta demanda se va a ir plasmando en dos dimensiones importantes: la planificación y la capacitación. Como dijimos, aquí

---

<sup>2</sup> Se hace necesaria una aclaración: hablar de sociedad civil en la Argentina el siglo XIX es algo complejo, ya que el mismo Estado estaba en plena formación, de modo que pensar esferas con relativa autonomía es más bien un fenómeno consolidado a lo largo del siglo XX. Respecto a la visión de la mujer, ver Acta de Fundación de la Sociedad de Beneficencia, Buenos Aires, 1823.

nos ocuparemos de la segunda, observando las demandas que se generan desde las organizaciones y algunas respuestas que se han ido construyendo. Es decir, forma parte de un proceso de consolidación de saberes específicos.

Por último, relataremos nuestra propia experiencia desde la capacitación brindada en el Programa Estado y Políticas Públicas de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) – Argentina.

## 2. LA CONFORMACIÓN DE LAS OSC EN LA ARGENTINA: PRINCIPALES PERFILES

En su definición más elemental la capacitación es presentada como una herramienta para determinados fines. Desde luego la cuestión es mucho más compleja, pero para iniciar un estado de la cuestión sobre el tema, debemos definir primero el universo al cual deseamos dirigir la capacitación. Como decíamos podemos rastrear en el siglo XIX los orígenes de las OSC en la Argentina, una etapa común con buena parte del mundo; durante los siguientes años hasta el presente, el sector vivió diferentes ciclos, influenciado por las grandes corrientes ideológicas de cada época como el arribo de la sociedad de masas, los cambios de posguerra y, finalmente, el auge del neoliberalismo desde hace treinta años. Estos períodos hicieron que las organizaciones tomaran perfiles diferentes, o bien que algunas ganasen un mayor protagonismo que otras, de acuerdo también a las demandas que se presentan. De este modo se manifestaron expresiones de una importante riqueza la cual es difícil de definir en pocas líneas. Por ello en el siguiente punto que presentamos de un modo un poco esquemático, describimos sólo las principales tendencias actuales, las cuales son tomadas de un aporte anterior (De Piero, 2005).

- 1) Sin duda la aparición de los organismos de derechos humanos durante el Proceso de Reorganización Nacional, tal como se autodenominó la dictadura militar de 1976 – 1983, imprimieron una nueva dinámica a la participación ocupando un espacio que parecía desierto. La generación de estos movimientos se construyó bajo nuevas lógicas de participación, y en ocasiones enfrentadas a los partidos políticos (Lens, 1987). Pero ya con el retorno de la democracia en 1983, e influenciados por las corrientes europeas en este sentido, se generan una multiplicidad de organizaciones que podrían enmarcarse en la temática de los nuevos movimientos sociales, con temas tales como la ecología, la cuestión de género, nuevas temáticas referidas a los derechos humanos como “abusos” policiales, y que marcan las debilidades de la democracia en la región.

- 2) Otra de las nuevas temáticas tomadas por las organizaciones, es la cuestión de la denominada *accountability* vertical o social. De la mano de las corrientes del neointitucionalismo, surgieron numerosas organizaciones con el objetivo de controlar los actos de gobiernos para garantizar la transparencia. La crisis de representación que sufren los partidos políticos y la política en general, facilitó que estas organizaciones generaran protagonismo en los medios de comunicación y en sectores medios y altos de la sociedad. Algunas han logrado el ingreso de mecanismo de control en particular a nivel municipal, y ser tomadas en cuenta en el ámbito legislativo.
- 3) Sin duda, un signo distintivo en los 90, ha sido la instauración del mercado como regulador de la vida económica y social. Ante ello han ganado espacio las organizaciones de defensa del consumidor. Con amparo constitucional, estas organizaciones trabajan por los derechos del consumidor y también por ampliar el espacios de participación en la regulación del mercado en general (en particular en el ámbito de las empresas de servicios públicos).
- 4) Encontramos asimismo las numerosas organizaciones de base de sectores excluidos, en particular las que agrupan a los desocupados, nacidas ante el alarmante aumento de la desocupación y de la pobreza. Bajo formas originales de participación, aunque con una fuerte influencia de la tradición sindical, estos grupos han generado tanto emprendimientos de asistencia (comedores, guarderías, talleres) como una fuerte acción de protesta por políticas sociales, planes de empleo, etc. De hecho se convirtieron, con los cortes de rutas y calles, en la protesta pública más importante de los últimos años. El descenso de los índices de desempleo en los últimos años, ha sido también el de menor movilización de estos grupos.<sup>3</sup>
- 5) Otra respuesta a esta misma crisis, fue la formación de numerosas organizaciones de asistencia directa, a través de la neobeneficencia. Se reprodujo en alguna medida una orientación ya conocida: las clases altas

---

<sup>3</sup> Dado que este artículo será leído fuera de la Argentina es importante aclarar que la gravedad de la cuestión social en el país, es un fenómeno de magnitud desde los últimos 30 años. Hasta la década del 70, las tasas de desempleo eran relativamente bajas y por ende la capacidad de integración del sistema económico era muy alta. A ello se le sumaban condiciones de trabajos y ayudas sociales o salarios indirectos (cobertura médica por ejemplo), que hacía de la clase media argentina un sector notable dentro de la región. Durante la dictadura militar primero y con las reformas de la presidencia de Carlos Menem después, los índices de pobreza no cesaron de aumentar. Con la crisis del 2001, la mitad de la población del país se hallaba en la pobreza. A partir de los cambios económicos llevados adelante en los últimos 6 años, enfocados a fortalecer el mercado interno y un modelo mas productivista, aunque la situación continúa siendo grave los índices de pobreza rondan el 25% de la población y el desempleo en su última medición está por debajo del 9% (cuando a fines de los 90 había alcanzado el 18%). Ver [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

comienzan a crear fundaciones y asociaciones de asistencia a los más necesitados a través de distintas alternativas. Uno de los rasgos distintivos, respecto del siglo XIX, reside en la implementación de una visión gerencial, la cual coloca el énfasis en la eficacia y la eficiencia de los procesos, trasladando la lógica empresarial al campo de las políticas sociales en general. Sobre este aspecto nos referiremos mas adelante.

- 6) Se multiplicaron también organizaciones de base que generaron proyectos que vinculaban la asistencia, la integración social y la producción. Nos referimos a los talleres y granjas, donde se combina la capacitación con la integración de personas con discapacidades, o se rehabilitan de adicciones. De esta manera se busca superar una realidad, generando mecanismos de inserción que sean autosustentables. En este rubro debe incluirse también a los variados emprendimientos de la denominada economía social<sup>4</sup>, que aun en escala reducida, ha tenido un crecimiento importante en todo el país.
- 7) En el ámbito cultural, se produjo un enorme desarrollo de centros culturales, talleres, clubes, etc. La llegada de nuevas matrices culturales y del multiculturalismo impulsaron una tendencia a la adhesión de culturas alternativas y creación de grupos de pertenencia e identidad en este sentido.
- 8) El movimiento vecinal que se extiende a lo largo de todo el país, en particular a partir de la década del 50. Las Juntas Vecinales y las Sociedades de Fomento, dividen sus tareas a favor del desarrollo del barrio (proveer los servicios urbanos) y la recreación y para ello y otro fines ser canales de mediación con las autoridades municipales. En este grupo también podríamos incluir a los bomberos voluntarios, de importante presencia en todo el país.
- 9) Las que se han autodenominado Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), las cuales surgieron en la década del 60 en apoyo a organizaciones de base en temas como vivienda popular, educación popular o promoción de salud. Se caracterizan también por auspiciar procesos participativos en la búsqueda de los objetivos.

---

<sup>4</sup> Aunque el debate es muy amplio, por economía social vamos a entender a un conjunto de prácticas de carácter económico, pero que no se organizan del mismo modo en que lo hace el capitalismo, buscando otro tipo de relación entre economía y sociedad y donde la participación en las decisiones y la distribución de las ganancias busca ampliar horizontes.

Este es el escenario de las principales manifestaciones que hoy podemos encontrar en la sociedad Argentina<sup>5</sup> (criterio que puede extenderse, con matices, a buena parte de América latina). Pero cuenta también el marco en que ellas aparecen y éste se caracteriza por la crisis del modelo estatal de posguerra, lo que trae aparejado la crisis de los partidos políticos como principales herramientas de participación. De todas las variables que tienden al análisis del período los ejes principales toman el cambio en las lógicas de participación: de la movimientista a la democracia liberal, de los partidos políticos a los nuevos movimientos sociales, de los intereses de clase a los derechos difusos (García Delgado, 1994). Esta enumeración también debe reconocer el ascenso de la lógica del individualismo competitivo, en detrimento de opciones colectivas. De este modo una categoría como la de *pueblo* tan presente en los debates hasta los años 80, se diluye hoy en concepciones "menos" políticas como la de *gente*, que no parece acompañar la construcción de sujetos de acción colectiva. Sin embargo, es durante la década del 90 que se inicia el auge del análisis del tercer sector. Las diversas observaciones tienden a afirmar la opción de los ciudadanos por la participación en organizaciones vinculadas a necesidades específicas ligadas a la vida cotidiana, cercanas y pequeñas en cuanto al tamaño de la organización (más horizontal, menos burocrática). Sin duda, ocupa un lugar especial la participación y la organización en torno a la nueva cuestión social. De hecho la expectativa que durante algunos años despertó el "fenómeno asociativo" respecto a ser una vía de solución a la grave cuestión social, fue una marca clave sobre el sector.

Aunque es muy difícil evaluar el impacto efectivo que las OSC tienen sobre el tratamiento de la cuestión social y de diversos aspectos de la sociedad en general, lo que parece claro es que no nos estamos refiriendo a un sector marginal, sino a uno que ha logrado una visibilidad pública notoria.

Por último, conocer la composición y las orientaciones del sector es también un elemento de peso a la hora de pensar los espacios de capacitación, tanto en los contenidos, como en los métodos a llevar adelante.

---

<sup>5</sup> Existen varios estudios sobre el sector en el país. De reciente publicación puede consultarse: Organizaciones de la sociedad civil en Argentina. Similitudes y diferencias, (2006). Elaborado por el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Disponible en [www.cenoc.gov.ar](http://www.cenoc.gov.ar)

### 3. LA DEMANDA DE CAPACITACIÓN

En efecto, no puede hablarse de un modo o una orientación única de capacitación hacia el también llamado sector social. Las historias son muchas, las temáticas y las metodologías de trabajo variadas; en fin no se trata de un campo homogéneo que demande siempre en la misma dirección.

La que en principio podemos identificar como la demanda más explícita o de mayor intensidad, es la relacionada con el diseño, gestión y evaluación de proyectos. En los últimos años las OSC tuvieron una importante intervención en políticas sociales de diversa índole y temática. Desde comedores comunitarios, a cuestiones vinculadas a violencia contra la mujer, diversas adicciones, reinserción laboral, el deporte, la cultura, etc. En todos estos casos, participar de programas financiados por el Estado o por organismos internacionales, o bien recibir un subsidio, exigió de las OSC incorporar nuevas capacidades vinculadas justamente a la gestión. En este campo se percibió rápidamente la ausencia o al menos algunas debilidades, de capacidad instalada y de diversos recursos necesarios para una gestión eficaz, de manera que los mismos programas debieron incluir etapas iniciales de capacitación y monitoreos permanentes, para evitar que los programas naufragaran por problemas de esta índole. Para muchas organizaciones, en particular las de base, significó el primer acceso a una capacitación institucionalizada. Como ejemplo podemos citar al PROAME (Programa de Atención a Niños y Adolescentes en Riesgo Social), un programa diseñado y financiado en buena parte por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), que focalizado en los niños y adolescentes, se ejecutó en diversos proyectos, entre los años 1997 y 2002<sup>6</sup>. De esta manera muchas OSC pudieron acceder a programas estables financieramente y a capacitación. Es sólo un ejemplo ya que abundaron las propuestas en esta línea, como veremos destinadas a fortalecer las faz de carácter más técnico organizativo, que de no seguirlo, corría el peligro de dejar a la OSC fuera del circuito de financiamientos a proyectos.

El otro rubro de la capacitación que las organizaciones buscan, se refiere a indagar en su tema de trabajo. Como la teoría política ha definido desde la época de Hegel, la sociedad civil expresa el mundo de lo particular, mientras que el Estado lo hace (al menos es la pretensión moderna) de lo general. Pues bien, el mundo de las OSC nos refuerza cada día con mayor profundidad esta idea ampliando y diversificando sus preocupaciones y acciones. Así, en esta dimensión, las OSC aceptan la necesidad de formarse en lo que hace a la gestión, pero profundizan la importancia del dominio sobre el tema: las cuestiones de género, infan-

---

<sup>6</sup> Para mayor información, consultar <http://www.iadb.org/exr/doc98/pro/uar0198.htm>.

cia, medio ambiente, tercera edad, artes y desarrollo cultural, salud, atención en desastres, desempleo, microcrédito, etc. Sea el tema que fuere, en este aspecto es donde las OSC, en términos generales, poseen el mayor desarrollo como agentes y fortalezas institucionalizadas. Desde luego coexiste con la improvisación, a veces con “buena voluntad” y en otras ocasiones simplemente porque formar una organización social puede dar prestigio o determinados beneficios. Pero pueden contarse una gran cantidad de asociaciones que incluso han creado instancias innovadoras en su temática y han sido tomadas en cuenta a la hora de definir políticas públicas<sup>7</sup>. En este aspecto es importante remarcar que algunas han planteado la cuestión de los límites a su accionar como un tema en si mismo, dependiendo de la capacitación y el fortalecimiento que deben poseer; esto conduce a formular la pregunta de si es posible incidir no sólo en escenarios micro, sino también en proyectos a escala.<sup>8</sup>

Precisamente, cuando la OSC plantea nuevas etapas o expandir fronteras en su accionar, es el momento en que se despierta la demanda por la formación de capacidades que no se poseen. Frente a algunas realidades, la situación es altamente cambiante y se produce tanta información que les es imposible procesar ambas cosas y generar acciones a partir de ello. Por eso dirigen su búsqueda hacia aportes que ayuden a la sistematización de esa nueva realidad y de la información existente, con el fin de poder conocer mejor el trabajo que quieren realizar y aprovechar las experiencias y conocimientos de otros.

#### 4. ¿CÓMO SE CONCIBE HOY LA CAPACITACION?

Ahora bien, supongamos el siguiente esquema: la mayor parte de las OSC se piensan a si mismas como actores “sociales”, no políticos, cuyo objetivo central es desarrollar su misión, que como vimos puede estar orientada a diversos fines: defender un derecho, mediar con la autoridad política, ayudar a otros, trabajar por la cultura, etc. Esta diversificación de orientaciones hace que la noción de capacitación deba pensarse de manera amplia y no como el mero desarrollo de algunos instrumentos para la acción o de técnicas. Sin embargo, este ha sido un rasgo distintivo en el momento del “auge asociativo” al que nos referimos. Ante esta situación, elegimos el punto de vista de pensar a la capacitación a través de modelos posibles y desde allí analizar las opciones, es decir, lo deseable.

---

<sup>7</sup> En particular en medio ambiente o violencia contra la mujer, entre otros.

<sup>8</sup> Un claro ejemplo de esta preocupación se da en el ámbito de la educación. Consultar por ejemplo la Fundación Solidaridad, Educación, Sustentabilidad: [www.fundses.org.ar](http://www.fundses.org.ar).

## 4.1. Modelos a “disposición”

Es notorio que en sociedades interconectadas y en buena medida globalizadas como las nuestras (en ocasiones a la fuerza), se buscan modelos de dónde tomar herramientas para comenzar a construir, en este caso, la formación y capacitación de las OSC. Es así que en plena década del 90, cuando el tema comienza a plantearse de manera más sistemática y formal, las organizaciones contaban con tres modelos para inspirarse: el sistema formal, la formación de cuadros propia de los partidos políticos y el new management.

### 4.1.1. *El sistema formal*

Entendiendo por esto al sistema de educación pública implementado y dirigido por el Estado, aunque pueda ser administrado también por privados, comprende a la enseñanza básica, la media y el sistema terciario y universitario. El primero fue diseñado a finales del siglo XIX, mientras que los siguientes se fueron constituyendo a lo largo del siglo XX. Puede decirse que en Argentina lograron un fuerte impacto en la población y casos importantes de penetración, no sólo bajando los índices de analfabetismo, sino logrando que algunos grupos de los sectores populares tuviesen acceso, incluso, a la enseñanza superior. Durante la década del 80, comienza un proceso de reformulación de la enseñanza formal, a través del Congreso Pedagógico Nacional y ya en los 90, se inicia una profunda reforma del sistema educativo en todos sus niveles, con importante injerencia de los organismos multilaterales de crédito. Por razones que escapan a los alcances de este trabajo, comienza a vivirse una situación de crisis global del sistema educativo, donde la discusión es pendular en cuanto a si la reforma es consecuencia o causa. Combinado con el agravamiento de la cuestión social, la escuela comienza a tensionar su misión entre enseñar y contener a muchos niños que viven situaciones críticas en sus hogares y barrios. En el ámbito universitario, el impacto es variado, ya que por una parte se busca la formación de un modelo de acreditación y evaluación de las instituciones, pero a su vez se desata una crisis de autoridad y orientación que llega a nuestro días. Esto sucede a su vez en un clima de crecimiento exponencial de la matrícula y la formación de nuevas universidades estatales y privadas, que incluye la creación de nuevas carreras.

### 4.1.2. *Los partidos políticos*

Durante la vigencia del modelo de posguerra, esto es, partidos de masas, política estatal intervencionista, participación de las cámaras empresariales y los sindicatos en los gobiernos, aun con las interrupciones militares que sufrió el sistema democrático en la Argentina, los partidos políticos fueron espacios de participación y también de formación de cuadros. Allí nacían los futuros presidentes,

ministros y cuerpo político en general. Y a su vez desarrollaban una militancia activa y formada doctrinariamente. En la misma década que mencionamos en el punto anterior, todo el modelo se derrumbó: la aparición de los candidatos “mediáticos”, la búsqueda de legitimidades en otras instancias no políticas, hizo que la formación de cuadros fuese vista como un trabajo innecesario y la misma militancia comenzó a declinar notablemente. La formación sustantiva de la política, fue reemplazada por el desarrollo de herramientas instrumentales para la obtención de puestos o la victoria en las internas, cada vez más escasas. Atados al modelo del Estado de bienestar, los partidos se derrumbaron junto con este y no supieron (no saben) como reconstituir el círculo de formación y generación de liderazgos que los había caracterizado.

#### *4.1.3. El New Management*

La irrupción mas notable de las últimas décadas, en el tema que nos ocupa, lo establecen las corrientes del denominado nuevo new management o nuevo gerenciamiento. Si bien la bibliografía al respecto es muy amplia, podríamos referir que su aparición se debe fundamentalmente a un nuevo concepto de organización empresarial, que busca dejar atrás el modelo burocrático, jerárquico y de compartimentos estancos, típico de la organización empresarial del siglo XX, coincidente con el modelo fordista. El NG coloca el énfasis en estructuras más flexibles de organización, en un sentido amplio que puede ir desde la toma de decisiones al modelo de contrato laboral, y busca a su vez inyectarle mayor dinamismo al funcionamiento general de la organización evitando los nudos burocráticos, buscando “anticiparse” a la generación de problemas, antes que resolver sus consecuencias. Esta lógica significó una revolución en el mundo empresarial, cambiando de manera notable las lógicas organizativas, las jerarquías y las funciones al interior de la empresa; está ligada, desde luego, al giro neoliberal que tomó la economía desde finales de los 70. De allí que su impacto en otros ámbitos no tardara en sentirse: organizaciones sociales, universidades, partidos y hasta iglesias, tomaron nota de las claves de NG y buscaron adaptarlo a sus realidades.

#### **4.2. Las opciones**

De este modo el panorama queda planteado entre la educación formal, la formación política de cuadros y el nuevo gerenciamiento. Las OSC, sumergidas como estaban en una realidad que les demandaba mayor intervención, en particular en la cuestión social, se vieron forzadas a pensar un modelo de capacitación con cierto grado de estabilidad. Es difícil establecer cuánto grado de debate y discusión hubo sobre el tema. La necesidad de la formación aparece en todo encuentro que se haya realizado pero no se ven rastros de debates importantes sobre el perfil que debía adquirir. Y en ese marco el NG estaba al alcance de la mano. Su

disponibilidad fue mayor cuando los mentores de esta escuela, comenzaron a ofrecerlo para las organizaciones. En 1990 Peter Druker publica *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*, libro clave para empezar a traducir o a trasladar el NG al mundo de las organizaciones sin fines de lucro, tal cual se las suele definir en la terminología anglosajona. Esta iniciativa dio pie a numerosas ofertas en la misma dirección. Con *El Pensamiento Organizacional*, (Klisberg, 1995) Bernardo Klisberg, se convierte en América latina en un referente en la temática, y muy particularmente a partir de su ingreso como asesor especial del BID, desde donde generó una variada producción. Se multiplicaron así los textos y los cursos que recomendaban aplicar el NG a los proyectos de las organizaciones, colocando a la eficacia y a la eficiencia en auténticos valores que las OSC debían maximizar en su trabajo y en su misma misión.

Desde luego siendo este sector un espacio con mayor protagonismo público en los últimos años el resto de espacios e instituciones buscaron brindarles cabida, tenerlos como socios o bien buscar su cooptación. Repitiendo la tríada que recién tomamos, mencionaremos las principales iniciativas que se han generado desde cada uno de estos espacios; por supuesto las diferenciaciones no son taxativas, sino que pueden notarse influencias de unas sobre otras.

#### 4.2.1. *El sistema formal*

La reforma educativa realizada en los 90, implicó desde luego cambios en muchas dimensiones. Sin embargo, nos interesa señalar por una parte la apertura del sistema educativo a nuevas áreas del conocimiento en esferas como las ciencias sociales y las nuevas tecnologías, por ejemplo, ampliándose la oferta, en general acotada a las profesiones liberales; por otra parte se produce un crecimiento exponencial de los postgrados, desde cursos breves hasta doctorados, un nivel que en Argentina tenía hasta ese momento un desarrollo limitado; parte de la reforma incluyó también la creación de un organismo de acreditación y evaluación.<sup>9</sup> De esta manera se generaron desde hace más de una década ofertas en las universidades destinadas tanto a capacitar miembros de las OSC, como a formar investigadores en la temática. Existe actualmente una carrera de grado (licenciatura) especializada en la temática en la Universidad Nacional de San Martín; Maestrías como la de la Universidad del Salvador, la de Economía Social de la Universidad Nacional de General Sarmiento, carreras de Especialización en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, conjuntamente de las Universidades Torcuato Di Tella y San Andrés, en la Universidad Católica de Córdoba; Diplomatura Superior como nuestro caso en FLACSO en OSC y en Desarrollo Local y Economía Social. Todos ellos dirigidos a graduados en diferentes

<sup>9</sup> Para conocer en profundidad la situación y oferta en la Argentina, consultar al organismos de evaluación y acreditación universitaria: [www.coneau.edu.ar](http://www.coneau.edu.ar)

disciplinas que comenzaron a descubrir que el camino del ejercicio de su profesión, no era unívoco ya que podía abrirse a nuevos campos. A su vez, podría también mencionarse la incorporación que el tema de las OSC tuvo en el diseño curricular de diferentes carreras; desde luego ello requiere un grado de análisis que no desarrollaremos aquí, pero sí mencionar que el tema logró alguna penetración en carreras como economía, trabajo social (tal vez la de mayor vinculación al tema), sociología, ciencia política, arquitectura, medicina, entre otras. En el caso de las ciencias sociales a través del estudio de los nuevos movimientos sociales y diversas manifestaciones; en otras áreas por la incidencia que las organizaciones pueden tener en la temática (vivienda popular, por ejemplo). Esto también es expresión, conviene señalar, de la crisis de paradigma que viven las profesiones en general y las liberales en particular, que se refleja en sectores al interior de cada corporación profesional en la búsqueda de nuevas visiones y modos de concebir la profesión, buscando lecturas de la dimensión comunitaria del conocimiento.<sup>10</sup>

Los estudios a los que hemos hecho referencia están vinculados en particular a orientar la formación profesional hacia las OSC, es decir, generar profesionales capacitados para trabajar en este tipo de organizaciones. Pero también se han fortalecido en los últimos años iniciativas de varias universidades para brindar asistencia técnica y formación a organizaciones de base, en particular a las de escasos recursos, cuyo trabajo territorial está vinculado a la crítica cuestión social. En este marco varias universidades incorporaron en sus departamentos de extensión cursos breves para organizaciones pequeñas en pro de apoyar emprendimientos de diverso tipo. En ocasiones estas iniciativas contaron con el apoyo o fomento del organismo del Estado nacional de vínculo con las OSC, el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, en el presente con menos visibilidad, pero que en otros momentos poseía planes de financiamiento para la capacitación en organizaciones sociales, a través de las universidades. Algunas de estas, incluso, han creado un departamento estable de investigación y apoyo al sector (por ejemplo en los temas vinculados a la economía social).

También debemos señalar en el ámbito académico y universitario, la formación de especialistas en lo que se refiere a los procesos por los que atraviesan los programas y proyectos sociales. Dado que la ejecución de los mismos requiere de un seguimiento técnico que en ocasiones las OSC no poseen, fue volviéndose imprescindible la participación de investigadores y consultores en planificación, gestión y evaluación de proyectos. En un debate que pertenece a otra temática,

---

<sup>10</sup> Es notable escuchar en repetidas ocasiones durante reuniones o jornadas donde participan organizaciones y profesionales que se vinculan a ellas, como estos últimos deben explicar que son una rara avis dentro de su profesión, ya que estas realidades las conocieron fuera de los ámbitos comunes a ella, y que por lo tanto se distinguen de sus pares.

también aquí se manifiesta cierta conflictividad entre el desarrollo del conocimiento en el ámbito académico, que tiende a la universalidad, frente al conocimiento específico que se requiere en este caso. Las experiencias más exitosas y productivas para las OSC y para las propias universidades, parecen ser aquellas en donde los especialistas se convirtieron de manera efectiva en un puente entre los conocimientos desarrollados en las universidades y las necesidades de las organizaciones, generando nuevos diálogos, pero manteniendo las identidades. Dicho de un modo más directo: cuando las universidades pudieron conversar en un lenguaje “conocido” para las organizaciones, sin convertirse en meros “técnicos” que aplican un esquema rígido al estilo de productos estandarizados. Cuando ello funcionó de este modo la producción fue abundante y muy productiva para las organizaciones.

#### *4.2.2. Los partidos políticos*

Como ya señalamos, y asumido por la sociedad en su conjunto, los partidos políticos y el mismo sistema de partidos atraviesan en toda la región de América latina por crisis de diversa intensidad. En el caso argentino esta intensidad es muy alta en lo que se refiere a identidades partidarias, institucionalidad y representación social. Esto hace que casi cualquier dimensión vinculada a los partidos, sea medida en términos negativos; uno de esos puntos es la capacidad de formación de cuadros, que los distintos partidos supieron tener. Ello unido a la fuerte penetración que habían conseguido en distintos espacios sociales, hacía que una importante cantidad de organizaciones de base o de apoyo, estuviesen identificadas con algún partido político o directamente fuesen fundadas por estos<sup>11</sup>. Ello significaba que el partido también les “transfería” componentes ideológicos, marcos organizativos, estructura, procesos de toma de decisiones, funcionamiento jerárquico. Pero ese mundo tiene hoy una existencia mínima y fragmentada; puede hallarse tal vez en algunas ciudades más pequeñas del país, en lugares donde el desarrollo de instituciones sea menguado. En general, el campo que encontramos por el contrario, se caracteriza por la desconfianza (mutua por otra parte) y por lo tanto con baja interacción. Vale aclarar que nos referimos a los partidos políticos en tanto tales, ya que cuando estos ocupan el poder ejecutivo, las relaciones son mucho más importantes, la interacción e incluso la colaboración (aunque se presenten otros conflictos, por supuesto). Pero en términos de relaciones institucionales, capacidad de articular en el territorio o en temáticas, la debilidad es evidente. Ninguna OSC, no importa su orientación ideológica o su vinculación temática, desea siquiera parecerse a un partido político; por el contrario, algunos partidos políticos pretenden presentarse frente al resto de la sociedad como una organización social, y que en el fondo remite a la discusión de cómo se organiza el poder en una socie-

<sup>11</sup> Por ejemplo puede mencionarse la vinculación de muchas bibliotecas populares y cooperativas con el socialismo no soviético; de otros espacios culturales con el comunismo, pero fundamentalmente organizaciones populares con el peronismo.

dad. Con todo ello tiene su costado positivo, que le permite mayor autonomía a las organizaciones respecto de otras instituciones.

Lo que podríamos mencionar como herencia del ámbito político que algunas organizaciones han levantado, en particular desde el 2001, es la formación de escuelas de ciudadanía, donde desde las vivencias locales, se crean espacios para reflexionar y discutir, sobre un perfil de construcción de la ciudadanía de carácter mucho más comunitario y subjetivo, no sólo pensando la ciudadanía como establecimiento jurídico de derechos. Estas iniciativas permiten a las OSC pensarse más allá de su territorio y de su tema específico de acción, evitando la endogamia y el distanciamiento con otras organizaciones, tan comunes en este espacio.

#### *4.2.3. El New Management*

Llegamos a la corriente que dominó el escenario de la capacitación por más de 10 años y cuyo peso continúa siendo relevante. En primer lugar no puede desvincularse de las reformas económicas llevadas adelante en la década del 90 y que se tradujeron en privatizaciones masivas, de los servicios públicos en particular, desregulación y apertura de la economía y descentralización en la ejecución y financiamiento de algunas políticas públicas, todo ello en un marco de fuerte des-industrialización y que globalmente se denomina neoliberalismo. Se trató de un proceso cuya capacidad transformadora no puede ser negada y con un nivel de impacto sobre distintos espacios sociales que ha sido notable. Esta influencia logró que los principios de maximización de los recursos, la consagración de la eficacia y la eficiencia como objetivos centrales, la utilización del marketing como estrategia comunicativa entre otros elementos que conforman la corriente del gerencialismo, lograran un consenso y adhesión notables desde diferentes espacios, como ya mencionamos.<sup>12</sup> Auspiciados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se ofrecieron numerosos cursos de gerencia social en todos los países miembros. En la misma dirección surgieron numerosas consultoras privadas que brindaron capacitación o asistencia técnica a las organizaciones para la implementación de la gerencia social como paradigma organizador. Este proceso fue acompañado por una gran presencia a través de publicaciones, en general presentadas como manuales para el correcto desarrollo de las OSC.

Al referirnos al marco en el que la corriente de la gerencia social se instala, debemos agregar un dato fundamental: bajo la premisa del neoliberalismo, se esperaba que mientras el mercado “corrigiera sus propios desvíos” aguardando el “derrame” de las ganancias hacia el resto de los sectores sociales que inicialmen-

---

<sup>12</sup> Ver también Bombrarolo Félix en Revista Tercer Sector N° 59, Bs. As.

te quedaban fuera, las OSC serían las encargadas de contener la cuestión social, bajo la lógica de las políticas sociales focalizadas<sup>13</sup>. Bajo esta perspectiva, era razonable fortalecer a las organizaciones en sus niveles de eficacia y eficiencia, ya que el Estado terciarizaba hacia ellas buena parte de la política social. De este modo el paradigma de la gerencia social, se entroncaba con el modelo social y económico que el neoliberalismo propone.

Con las crisis del 2001, la Argentina sufrió un cuestionamiento de prácticamente todo lo que se hallaba en pie y las OSC no estuvieron exentas de ello. De aquí que también el modelo gerencial fuese observado como insuficiente para dar respuesta a una realidad social que se volvía mas compleja y cuya resolución no requería exclusivamente de una mejora en el modelo organizativo de las políticas y las acciones.

Desde luego, del 2001 a esta parte han sucedido varios cambios en el país, pero ello no quiere decir que el modelo neoliberal haya sido superado; y en términos de políticas sociales, si bien se rechaza la lógica de la focalización, permanece con fuerza en muchos sectores la idea de que es necesario adherirse a lógicas de organización semejantes a las empresariales.

## 5. TENSIONES EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN.

Insistimos una vez más en que aquí presentamos de manera compactada, corrientes y realidades que desde luego son más complejas que nuestros esquemas, pero creemos que el ordenamiento que hemos elegido nos permite conocer las variedades que en Argentina presenta el tema. Para ofrecer también una mirada dinámica sobre los procesos de capacitación en si mismos, queremos plantear las tensiones que se dan en ellos y que representan algunas de las discusiones instaladas en las OSC, que incluso supera el tema de la capacitación. Plantear este aspecto es hacer emerger la cuestión del conflicto, que en ocasiones es ocultado en las organizaciones. En efecto, con frecuencia pareciera primar la lógica de aversión a reconocer que, como en cualquier espacio social, aquí también el conflicto está presente en múltiples dimensiones (también en la principal, que es la del poder). Estos atraviesan las organizaciones, de un modo semejante a como lo hacen los consensos y los acuerdos; y al referirnos a la capacitación, la tensión se manifiesta tanto al interior como hacia lo que puede considerarse externo a las

---

<sup>13</sup> Por ejemplo en Kliksberg Bernardo: Pobreza el drama cotidiano, CLAD, 1998.

mismas. Estas tensiones surgen tanto a la hora de definir contenidos, lo atinente a los actores como así también a la metodología a utilizar.<sup>14</sup>

La capacitación implica opciones. A la hora de diseñar un programa de formación las organizaciones se encuentran frente a diferentes alternativas, no solo determinadas por la oferta existente. En primer lugar, se presenta la cuestión de si se define un programa global para toda la organización, por el que pasarían sus miembros, o si la cuestión queda librada a las búsquedas de cada uno por su cuenta. Esta decisión desde luego implica contar con recursos: las organizaciones más institucionalizadas y con mejor financiamiento, pueden plantearse programas para todos sus miembros, mientras que a las más pequeñas, esto les es prácticamente imposible. Este aspecto nunca debe dejarse de tener en cuenta, en particular si se plantea desde los espacios que pueden proveer capacitación. Ahora bien, cuando se planifica una capacitación de manera sistemática y que alcance a un grupo importante de miembros de la organización, surgen nuevas tensiones que obligan a tomar opciones sobre la orientación general que esta debe tener. A modo ilustrativo imaginemos cinco dimensiones que pueden provocar diferencias y supongamos, reduciendo las posibilidades que para cada uno de ellas se presentan, dos opciones posibles. El cuadro es el siguiente:

*CUADRO I: Cuadro de tensiones*

<b>Dimensiones</b>	<b>Opción I</b>	<b>Opción II</b>
Metodológica	Profesionalización	Procesos de aprendizaje
Saberes	Institucionalizados	Construidos
Protagonismo	Expertos	Militantes
Implementación	Manual de uso	Espontaneidad
Contenidos	Técnicos	Sustantivos

Como podemos observar, las respuestas elegidas para cada una de las opciones nos llevan a suponer que además hay cierta correlación entre el grupo de las opción I y el de la opción II. Podrá manifestarse, y con razón, que en la prácti-

<sup>14</sup> Cuando ya había iniciado la escritura de este artículo, encontré en mi biblioteca un texto del sociólogo Roberto Martínez Nogueira, uno de los primeros en escribir sobre el tema que aquí nos interesa. Coincidentemente también refiere a las tensiones que los aprendizajes generan en las instituciones. Su lectura me ayudó a enriquecer este texto

ca esta división es algo maniquea, pues lo que se percibe no es tan claramente separable en estas dimensiones y opciones. Ello es cierto, pero por lo mismo que ya se mencionó, debe tenerse en cuenta que cada una de las opciones implican variables que tienen una gran coherencia entre sí, pues configuran visiones generales sobre el rol de las OSC en la sociedad.

Nos hemos referido en las primeras páginas al modo en que abordamos aquí la capacitación: un proceso de interacción complejo y no meramente técnico procedimental; de allí las dimensiones elegidas, que no se centran sólo en aspectos de calidad y contenidos, sino que lleva a pensar qué lugar ocupan los actores en juego, cómo orientar los contenidos y cómo debe llevarse adelante el mismo proceso. Las respuestas, que reducimos en las dos alternativas, interpretan debates que suelen presentarse en las organizaciones, particularmente, cuando el equipo a cargo de la capacitación es externo a la misma. Siguiendo esta línea, la opción I representa a quienes buscan organizaciones eficaces, creen fuertemente en los indicadores rígidos e institucionalizados de formación, por lo tanto estandarizados y comunes a todas las OSC. El grupo que compone la opción II, por el contrario, lo integran quienes afirman que siempre debe primar la misión y la identidad de la organización y que por tanto el proceso de formación debe orientarse por estos dos pilares de su deber ser. De este modo es claro que optar o al menos apoyarse en algunas de las opciones implica ventajas: la I ayudará en los procesos de capacidades técnicas, dejar capacidad instalada en la OSC, estandarizar procedimientos; la II fortalece los lazos internos, los vínculos y la identidad. Pero también hay peligros: en el primer caso, rutinizar la misión haciéndola demasiado estructurada y poco “sentida”; en el segundo cerrarse en miradas internas, que pueden llevar a no reconocer aportes nuevos, o acotar la capacitación al *micromundo* de la experiencia propia. Por ello es bueno tener en cuenta que “el aprendizaje institucional es el resultado de la atención simultánea y equilibrada de lo externo y lo interno, lo permanente y lo contingente, lo social y lo técnico y la participación y la jerarquía” (Martínez Nogueira, 1988: 11).

Este aspecto no es algo que podamos resolver aquí, en particular porque la respuesta a este planteamiento forma parte de la discusión que se dan las mismas organizaciones, ya sea de manera explícita o latente. Pero debe ser tenido en cuenta para ofrecer capacitación desde espacios académicos o de organizaciones internacionales o desde el Estado. Desde luego, en el fondo, las opciones no son tan rígidas y la *militancia* no excluye el rol de los *expertos* y viceversa, pero sí está claro que en no pocas ocasiones, se exige de alguna de las dos partes, un sometimiento de la otra, negándole los aportes que pueda hacer en determinada situación o en el proceso en general. ¿Acaso puede negarse que los contenidos técnicos y los sustantivos no forman en última instancia un par ordenado?

Si bien reconocemos que esta es una opción de las OSC, creemos que lo importante es que estas no asuman *by default* o sólo por la oferta disponible, la orientación que le imprimirán a su capacitación y a los procesos de formación. Decidir ello, orientará a la organización hacia los objetivos para lo cual fue creada; de no hacerlo, corre el riesgo de deambular en medio de construcciones definidas externamente, y perdiendo su nivel de autonomía. Después de todo, la formación, también debería incluir una reflexión respecto a cómo sostener niveles de autonomía que le permitan mantener su identidad y su incidencia en el tema que les preocupa.

## 6. NUESTRA EXPERIENCIA.

En el año 2000, nos planteamos desde el Proyecto Estado y Políticas Públicas de FLACSO – Argentina, llevar adelante un programa de apoyo a las OSC ofreciendo una capacitación que combinara elementos técnicos (planificación, evaluación, etc.) con aquellos de carácter más político (reforma del Estado, perfil de las políticas sociales, etc.), a través de un curso de posgrado, que contaba originalmente de ocho clases de tres horas cada una<sup>15</sup>. La opción elegida se orientaba en que era necesario brindarle a las organizaciones tanto herramientas de trabajo, como de comprensión y de debate, sobre la situación política que vive el país, la cual afecta sin duda el trabajo que realizan. La respuesta fue muy buena en cuanto a inscriptos (se trató de un curso accesible en lo que hace a lo económico), pero no debe dejar de tenerse en cuenta que se trata de una formación de posgrado, lo cual nos demostró que son muchos los profesionales involucrados en el tema. Por ello es interesante ver que en cuanto a las procedencias, pudimos notar tres grupos claramente identificables: miembros de organizaciones de diverso tipo, investigadores del sector o jóvenes profesionales que estaban ingresando en la temática y finalmente funcionarios o empleados de organismos estatales (nacionales, provinciales y de gobiernos locales) de áreas que trabajan usualmente con OSC. Estas procedencias variadas, dieron siempre al curso una dinámica enriquecedora, ya que desde la coordinación hemos intentado favorecer el intercambio y el cruce de miradas. En esa misma dirección, el curso lo dictan distintos docentes, algunos invitados especialmente por alguna temática en la que se especializan, lo cual marca otros elementos: son tan diversas las temáticas de trabajo, que es necesario recurrir a distintos especialistas para que la capacitación aporte a todas las áreas de interés. Optar por un solo docente, es reducir las dimensiones que pueden abordarse.

---

<sup>15</sup> El programa lo pusimos en marcha el director del proyecto y del curso Dr. Daniel García Delgado, el Lic. Daniel Arroyo y quien escribe este artículo como coordinadores.

La buena acogida que la propuesta tuvo, nos ha llevado a extender los alcances del curso y en la actualidad ha asumido la forma de una diplomatura<sup>16</sup>. Aquí con veinte clases, hemos diseñado cuatro módulos que a nuestro entender ofrecen una mirada general pero también con posibilidades de profundización. Así, la primera se concentra en los elementos conceptuales, que implican el Estado, la sociedad civil, las organizaciones, el voluntariado, la comunidad y los movimientos sociales, para verlos tanto en términos de debates como en cuanto a lo histórico en nuestro país y la región. El segundo módulo se refiere a lo temático, es decir aquellas áreas de interés donde las OSC trabajan; debimos necesariamente centrarnos en cinco de las múltiples que pueden ser abordadas (educación, salud, defensa del consumidor, fomento del empleo y políticas sociales) y sabemos que muchísimas nos quedan por abordar, pero esta muestra nos permite avanzar en algunas de las áreas claves. El tercer módulo se concentra en los aspectos más técnicos: diseño, gestión, evaluación y financiamiento de programas. Y finalmente el cuarto volcado a plantear distintas metodologías de incidencia: la perspectiva del desarrollo, el *advocacy*, la comunicación popular, el capital social y la OSC como unidades de producción.

El otro cambio que encaramos fue el del formato. A partir del año 2002, el curso que era sólo presencial, se convirtió en semi – presencial con envío de clases por correo electrónico y luego dos días de trabajo intenso en Buenos Aires. Pero como ello continuaba manteniendo barreras para quienes se encontraban en lugares muy distantes de Buenos Aires (recordemos el tamaño del territorio argentino) o incluso del exterior, en 2005 el curso asumió un carácter exclusivamente virtual, a través de la creación del campus virtual de la FLACSO<sup>17</sup>. Aquí comienza una experiencia novedosa para los cursantes y para nosotros mismos. La mediatización informática, impone otros códigos de relación, esfuerzos importantes para mantener el estímulo y un lenguaje muy claro en las clases para que éstas puedan ser bien aprovechadas. El curso incluye espacios de intercambio con los docentes y libres entre los alumnos. Pero a todos los que participamos, nos ha permitido conocer realidades muy diversas, debatir desde distintas miradas y aprender de los procesos de otros.

Como podemos ver el curso atravesó cambios vinculados tanto a los contenidos como al formato, en dimensiones varias. La presentación actual, nos permite también recibir a cursantes de diversas partes del mundo, lo cual ha enriquecido los aportes en beneficio de todos. Sin duda el no estar “frente a frente”, tiene

---

<sup>16</sup> En el sistema argentino, la diplomatura se inscribe en la formación de posgrado, con ciento cincuenta horas de dedicación, representa un paso anterior a las especializaciones y a las maestrías, pero por encima de los llamados cursos de perfeccionamiento en posgrado, el perfil que tuvimos en nuestros inicios.

<sup>17</sup> [www.virtual.flacso.org.ar](http://www.virtual.flacso.org.ar)

su lado complicado, pues las relaciones de cercanía son siempre mucho más ricas, pero también es cierto que de otro modo no sería posible involucrarnos personas de realidades tan diferentes.

En otro orden, es importante mencionar que el formato virtual nos obliga a cambiar algunos hábitos en lo que hace a los cursos: a los docentes lograr una claridad en los conceptos utilizados que no deje demasiado lugar a las dudas y que en todo caso estas sean específicas; de parte de los cursantes, asumir una disciplina de estudio en la que se pautan días de lectura fijos y del mismo modo actuar frente a la realización de los trabajos prácticos; de otro modo la posibilidad de desganar frente al curso por el atraso en la lectura, hace peligrar su continuidad. En este sentido, todos estamos en una etapa de formación respecto al uso de los recursos virtuales, que seguramente las generaciones más jóvenes que crecieron junto a ellos, podrán asumir de un modo cada vez más productivo.

## 7. A MODO DE CIERRE

Inserción profesional, búsqueda de rumbo, comprensión del presente, herramientas para la intervención, mayor capacidad técnica: son variadas también las búsquedas en los procesos de formación. Pero también se generan disyuntivas respecto a cual debe ser el énfasis en la orientación de la formación, en lo que hace a la didáctica y a los contenidos. En cualquier caso, lo que cuenta es que el camino elegido y las distintas opciones que se tomen sean fruto de la reflexión y el debate interno de la organización, antes que simplemente “subirse” a la tendencia del momento. El camino está iniciado y en la marcha se continúa aprendiendo. Las organizaciones de la sociedad civil han tenido muchos inconvenientes, pero también han demostrado en no pocas experiencias una gran capacidad de acción y de eficacia. Y finalmente recordar, como hemos visto, que no es un asunto que atañe sólo a ellas, sino que tanto el Estado, como la universidad, los profesionales y el mundo empresarial tienen su presencia y aportes para apoyar un sólido y enriquecedor camino de formación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CENTRO NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD (2006), *Organizaciones de la sociedad civil en Argentina. Similitudes y diferencias*, Bs. As..
- DE PIERO, Sergio (2005), : *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*, Paidós, Bs. As.
- DRUKER, Peter (1990), *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*.
- GARCÍA DELGADO, Daniel (1994), *Estado y sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural*, Norma, Bs. As..
- KLIKSBERG, Bernardo (1998), *Pobreza el Drama Cotidiano*, CLAD, Caracas.
- KLIKSBERG, Bernardo (1995), *El Pensamiento Organizacional. De los dogmas a un nuevo paradigma*, Tesis – Norma, Bs. As..
- LEIS, Héctor (1987), *Los Organismos de Derechos Humanos Tomos I y II*, CEAL, Bs. As.
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto (1988), *Ciclo de vida y aprendizaje en las organizaciones no gubernamentales de promoción*, GADIS, Bs. As.
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto (1989), *Quién sabe qué. El aprendizaje sobre el aprendizaje*, GADIS, Bs. As.
- REVISTA TERCER SECTOR (2006), N° 59, Dossier especial sobre capacitación.