

GLOBAL JOURNAL OF

Community Psychology Practice

PROMOTING COMMUNITY PRACTICE FOR SOCIAL BENEFIT



**La Co-gestión de Políticas Públicas Sociales entre Estado y Sociedad Civil:
El Aporte de la Psicología Social Comunitaria a la Construcción del Diálogo
entre Actores Diversos**

Alicia Rodríguez

Facultad de Psicología, Universidad de la República, Uruguay

Keywords: community psychology; public policies; co-management state-civil society

Palabras claves: psicología comunitaria; políticas públicas sociales; co-gestión estado-sociedad civil

Recommended citation: Rodríguez, A. (2013). La co-gestión de Políticas Públicas Sociales entre Estado y sociedad civil. El aporte de la Psicología Social Comunitaria a la construcción del diálogo entre actores diversos. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 4(2), xx-xx. Retrieved Day/Month/Year, from (<http://www.gjcpp.org/>).

The Co-management of Social Public Policy between State and Civil Society: The Contribution of Social Community Psychology to the Construction of Dialogue between Different Actors*Abstract*

This paper presents the contribution of Social Community Psychology (SCP) to the development of understanding and participation in the context of social public policies (SPP) that are co-managed between the State and civil society. We provide an analysis of the complexity of the socio-political setting, and the importance of considering psychosocial and subjective processes when aiming to strengthen the participation of civil society organizations (CSOs) and the population targeted by the policy.

We present an intervention developed by the Faculty of Psychology at the University of the Republic (Uruguay) in a comprehensive care program for early childhood in poor areas, carried out by the provincial government of Montevideo in partnership with CSOs. We describe and analyze the construction of the problem of the intervention and develop the methodological strategy carried out in that context, the techniques used and the results obtained, after explaining the concept of participation and co-management.

In keeping with the construction of the problem, the methodological strategy was formulated following three purposes: (1) to integrate the different voices that constitute the program, (2) to build dialogic spaces, and (3) to alternate a look at the whole program with a focus on unique processes that were deployed in the various early education centers. We discuss techniques, tools and materials to promote collective and participatory work, to socialize and discuss the findings, conclusions and questions about participation in early education centers.

We conclude that the contribution of the SCP to SPP requires consistency between an analysis of the complexity of the field and an intervention strategy that is flexible and dynamic. When there is an interest in developing a social policy that will strengthen participation and democracy, the association with potential contributions of SCP is favored. However, this does not mean the absence of contradictions and conflicts in the process, some of which are expressions of the stress of a leftist government within the framework of a capitalist state.

Keywords: community psychology; public policies; co-management state-civil society

La Co-gestión de Políticas Públicas Sociales entre Estado y Sociedad Civil. El aporte de la Psicología Social Comunitaria a la Construcción del diálogo entre actores diversos*Resumen*

En este artículo expongo el aporte de la Psicología Social Comunitaria (PSC) a la comprensión y al desarrollo de la participación en el marco de las políticas públicas sociales (PPS) que son co-gestionadas entre el Estado y la sociedad civil. Analiza la complejidad de ese escenario socio-político y la importancia de considerar los componentes psicosociales y los procesos subjetivos cuando se pretende fortalecer la participación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y de la población a quien se destina la política.

Presento una experiencia que consiste en una intervención desarrollada desde la Facultad de Psicología de la Universidad de la República (Uruguay) en un programa de atención integral a la primera infancia en sectores de pobreza, llevado adelante por el gobierno departamental de Montevideo en convenio con OSC. Describo y analizo la construcción del problema de la intervención y como se desarrolla la estrategia metodológica llevada a cabo en ese contexto, las técnicas empleadas y los resultados obtenidos, luego de exponer la concepción de participación y de co-gestión de la que se partía.

La problematización del pedido inicial conduce al abordaje de los distintos aspectos psicosociales involucrados, incorporando paulatinamente a los distintos actores del Programa. En consonancia con la construcción del problema, la estrategia metodológica se fue formulando siguiendo tres propósitos: (1) integrar las distintas voces constitutivas del Programa, (2) construir espacios dialógicos y (3) alternar una mirada de la dimensión del Programa en su conjunto con la focalización en los procesos singulares que se despliegan en los distintos centros de educación inicial. Se crearon técnicas, herramientas y materiales para promover el trabajo colectivo y participativo, para socializar y discutir los resultados, las conclusiones y las interrogantes acerca de la participación en los Centros de Educación Inicial.

Concluyo que la contribución de la PSC a las PPS, requiere de una coherencia entre un análisis de la complejidad del campo de acción y una estrategia de intervención flexible y dinámica. Cuando existe desde la PPS la voluntad de profundizar la participación y la democracia, la asociación con los aportes potenciales de la PSC se ve favorecida. Sin embargo, esto no significa ausencia de contradicciones y conflictos en el proceso, algunos de los cuales son expresión de las tensiones de un gobierno de izquierda en el marco de un estado capitalista.

Palabras claves: psicología comunitaria; políticas públicas sociales; co-gestión estado-sociedad civil

Introducción

En la última década, la Psicología Social Comunitaria (PSC) en el Uruguay comenzó a visualizar a las políticas públicas sociales (PPS) como objeto de estudio y como un escenario en el que puede aportar conocimiento, ya no sólo en el nivel operativo, sino también en su diseño y gestión (Rodríguez, 2009; 2012). En la trayectoria de esa disciplina en nuestro país, los psicólogos y las psicólogas identificados con ella, habíamos estado posicionados críticamente en relación a las instituciones gubernamentales, pasando por momentos de fuerte enfrentamiento. A partir del acceso al gobierno de un partido de izquierda por primera vez en la historia del país, inicialmente a nivel departamental de Montevideo (año 1990) y luego a nivel nacional (año 2005), comenzaron a tenderse puentes de diálogo entre los principios ético-políticos de la PSC y las perspectivas vinculadas al rol del Estado y de la sociedad civil que tienen lugar en dichas administraciones. Tal como hemos expresado en otro trabajo (Giorgi, Rodríguez & Rudolf, 2011) los gobiernos progresistas “proponen un nuevo contrato social basado en la corresponsabilidad, para la cual estimularon la participación social en la búsqueda e implementación de respuestas a las graves problemáticas de exclusión e inequidad características de las sociedades posneoliberales” (p. 418). Este encuentro, sin embargo, no es armónico. Emerge una serie de tensiones que desafían a sostener una vigilancia permanente de la coherencia entre las acciones que los psicólogos y psicólogas comunitarios desarrollamos en el campo de las PPS y la intencionalidad transformadora de la disciplina (Alfaro, 2012; Rodríguez, 2007; 2009; 2012; Giorgi, Rodríguez & Rudolf, 2011).

El presente trabajo tiene el propósito de mostrar el aporte potencial de la PSC a la comprensión y al desarrollo de la participación en el marco de las PPS que son co-gestionadas entre el Estado y la sociedad civil. Reconoce la complejidad de ese escenario socio-político y la importancia de considerar los componentes psicosociales y los procesos subjetivos involucrados en la pretensión de fortalecer la participación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y de la población a quien se destina la política. Presento una experiencia que consiste en una intervención desarrollada desde la Facultad de Psicología de la Universidad de la República, en un programa de PPS llevado adelante por el gobierno departamental de Montevideo. Describo y analizo la estrategia metodológica desarrollada en ese contexto, las técnicas empleadas y los resultados obtenidos.

La intervención se realizó desde la Universidad de la República, a través de la Extensión Universitaria que, como expresión de sus definiciones doctrinarias, políticas, académicas y estratégicas,

sustenta sus acciones en el compromiso con el abordaje de los principales problemas del país, en la pertinencia social del conocimiento que produce y en la jerarquización de procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollados en escenarios concretos. De modo que docentes y estudiantes formamos parte de los escenarios de participación abordados.

Políticas Públicas Sociales y Psicología Social Comunitaria

Martin de Lellis (2006), tomando a Subirats (1989) concibe a las políticas públicas como “un conjunto de iniciativas, decisiones, acciones u omisiones que adoptan el Estado y las organizaciones sociales de manera simultánea o secuencial en el tiempo, tratando de resolver situaciones que dichos actores juzgan problemáticas” (p. 126).

Las PPS no las lleva a cabo exclusivamente el Estado, sino que involucran también a la sociedad civil e incluso al mercado (Alfaro, 2012). En la medida que hablamos de Estados enmarcados en sociedades capitalistas, concebimos a las PPS como un campo de fuerzas donde operan actores sociales diversos, con intereses en pugna y distintos recursos de poder (Fleury, 2002). La resultante de estas luchas, depende del modo en que los Estados, a través de los agentes y estructuras de gobierno, abordan la tensión y la contradicción entre garantizar la acumulación de capital y la pretensión de construir sociedades democráticas en las que no haya ciudadanos ni ciudadanas excluidos del ejercicio de sus derechos. También dependerá de las fuerzas que operen desde la sociedad civil organizada para avanzar hacia un mundo más justo e igualitario.

Siguiendo a Giorgi (2006), las PPS son reproductoras y productoras de subjetividad, no sólo porque expresan las creencias, los valores, los sentidos producidos en un momento socio-histórico dado, sino también porque, en tanto mediadoras entre lo macro y lo micro, participan de la configuración de las relaciones sociales en el ámbito de lo público y en la vida privada. Construyen sujetos sociales (Saldominsky, 2010) al tiempo que éstos operan en la mantención y transformación de esas relaciones. Al materializarse en programas y proyectos sociales, se constituyen en complejos entramados de sentidos subjetivos (González Rey, 2008; 2011). Comprender los sentidos que se configuran en cada escenario de PPS, su articulación con lo macrosocial, su expresión diferenciada según la posición relativa que los actores participantes de la política adoptan, e intervenir en relación a ellos para favorecer cambios sociales que beneficien a los sectores más vulnerables, es una tarea de la PSC en los escenarios sociales actuales.

En otro trabajo (Rodríguez, 2007) he planteado la preocupación por el vaciamiento de contenido

político que han sufrido conceptos esenciales a la PSC al ser empleados por una pluralidad de actores con intereses diversos y contradictorios en distintos momentos del desarrollo capitalista de América Latina. Eso ha ocurrido por ejemplo, con las nociones de participación y fortalecimiento, entre otras. Partiendo de un posicionamiento estratégico en función de los particulares contextos socio-políticos, la PSC tiene mucho para aportar a este escenario, desde el paradigma de la construcción y transformación crítica (Montero, 2004) que la sustenta.

La co-gestión de políticas públicas sociales entre Estado y sociedad civil: Un campo propicio para el aporte de la Psicología Social Comunitaria

En los años '80, como el resto de Latinoamérica, nuestro país asistió a una nueva etapa en el ciclo capitalista: el neoliberalismo. Las dictaduras sufridas por varios países del cono sur, habían sido el instrumento idóneo para instalarlo a costa de la represión de la resistencia popular. Los Estados latinoamericanos enfrentaban críticas a su capacidad para administrar y distribuir los recursos en forma equitativa, lo que trajo como consecuencia propuestas de reducción del Estado y de tercerización de los servicios sociales, transfiriendo su ejecución a las OSC. Sin embargo, en el debate entre científicos políticos, algunas personas plantearon que más que reducir el Estado se trata de repensar su papel, de manera que, sin abandonar su rol regulador, reconociera e incorporara a otros actores sociales capaces de llevar a cabo funciones asistenciales. En Uruguay, el Estado continuó jugando un rol activo en la regulación, financiación, coordinación y control de las respuestas a los problemas sociales (Midaglia, 2001).

En este marco, adquirió relevancia el desarrollo de un modelo de gestión basado en el establecimiento de alianzas entre el Estado y las OSC, donde el primero transfiere recursos, para que las organizaciones los administren en la ejecución de programas sociales. En general, el Estado se reservó la función de diseño, planificación y control. Las organizaciones complementan los recursos transferidos con esfuerzos voluntarios de sus integrantes puestos al servicio de la gestión.

Este modelo, que se ha extendido hasta nuestros días, encontró anclaje en nuestro país, en los modos de organización y participación de carácter territorial que, teniendo una larga trayectoria en Uruguay -particularmente en Montevideo- adquirieron relevancia durante el gobierno dictatorial y en confrontación con él. Se trata de Comisiones Vecinales o de Fomento que fueron articulando acciones colectivas para resolver problemáticas barriales vinculadas al deterioro en la calidad de vida de la población. Estas

inicialmente enfatizaron su carácter “extra-estatal”, mientras que con la restauración de la democracia fueron tomando un rol relevante en la esfera política y en el desarrollo de las PPS (Claramunt, 2006)

En forma simultánea y en directa relación con la tercerización de los servicios sociales focalizados, a partir de la segunda mitad de la década de 1980, la descentralización adquirió relevancia en nuestro país. Los gobiernos departamentales incorporaron el desarrollo de programas sociales, trascendiendo las funciones tradicionalmente adjudicadas a los municipios. Particularmente en el departamento de Montevideo, estos procesos se expresaron en forma significativa a partir del año 1990, con la asunción del gobierno departamental por parte de la izquierda. El proceso de descentralización adquirió la intención de profundizar la democracia, buscando trascender la mera desconcentración de los servicios para tomar un sentido político en cuanto al desarrollo de mayores grados de participación social.

Ahora bien, las condiciones de surgimiento de un modelo de gestión de PPS que involucra la asociación entre Estado y sociedad civil, nos obligan a preguntarnos por sus intencionalidades y por las características que adquiere en cada coyuntura, evitando perder de vista el carácter complejo y contradictorio de un escenario socio-político así configurado. Este modelo, ¿parte de un reconocimiento de la experiencia acumulada de las OSC en el campo social?. Las mismas ¿se constituyen en un sujeto colectivo con autonomía y capacidad de incidencia en el diseño de PPS? ¿Permite esta forma de gestión desarrollar un modelo participativo que profundice la democracia en la implementación de las políticas incorporando una diversidad de voces? ¿Qué papel tienen los principales interesados, o sea, las personas destinatarias de esas políticas? Estas preguntas son pertinentes incluso, cuando dentro de los propósitos explícitos de la PPS está el de promover la participación social y la construcción de ciudadanía, ya que con frecuencia y por distintas razones, hay una distancia entre discurso y acción. Cabe preguntarse por los factores involucrados en estos procesos, por los obstáculos para su desarrollo y por sus reales alcances. Se trata de interrogantes que la PSC no puede soslayar, si quiere ser coherente con los principios que la sostienen.

La alianza entre el Estado y la sociedad civil para la implementación de PPS, supone la configuración de un complejo escenario cuyos principales protagonistas son los actores estatales, las OSC, los equipos de trabajo que tienen relación directa con la población, los destinatarios de los programas sociales y otros actores locales. En la interacción entre ellos opera una diversidad de intereses y racionalidades (burocrática, técnica, política, del

voluntariado y de las necesidades de la comunidad) (Lapalma, 2001), roles, recursos de poder, distintas perspectivas conceptuales sobre problemas comunes y diferentes códigos. Sus percepciones, creencias, atribuciones mutuas y significados, configuran sentidos subjetivos (Gonzalez Rey, 2008; 2011) que explican en buena medida los fenómenos que se producen.

El modelo de gestión tiene eficacia en la producción de subjetividades, ya que genera singulares modalidades vinculares y construye sujetos sociales inmersos en la vida pública.

En otros trabajos (Rodríguez, 2004; 2009) he desarrollado los componentes psicosociales involucrados en este modelo: la identidad e historia de las OSC y sus capacidades para constituirse en organizaciones-sujeto (Schvarstein, 1992) en relación al Estado, la tensión entre la lógica del voluntariado y la del trabajo asalariado que se establece entre las organizaciones y el personal contratado para implementar los proyectos, y la concepción y tipo de relación que ellas y los destinatarios de los programas establecen (asistencialismo o promoción de sujetos de derecho). Hay que agregar el lugar material y simbólico que, a través de discursos y acciones, el Estado otorga a la sociedad civil organizada y a la población a la que las políticas se dirigen.

Cuando la PSC busca incidir en estos procesos, en consonancia con sus fines, procurará favorecer la escucha de las distintas voces, generar escenarios de diálogo horizontal entre los actores, promover procesos participativos genuinos, aportar al fortalecimiento de los sujetos en tanto sujetos colectivos y aumentar la incidencia de los principales interesados en la toma de decisiones que los afectan. En definitiva, buscará promover un modelo de gestión participativa de la PPS.

La concepción de participación y de co-gestión

Como dice Ana Gloria Ferullo (2006) existe una relación directa entre participación y democracia, de modo que adjetivar a esta última de *participativa* supone profundizarla. La autora expresa:

... lo que está en juego en esta relación son las distintas formas de gobierno entre los hombres, es decir, la distribución y redistribución del poder en las tomas de decisiones que los afectan y las búsquedas de formas mejores para hacerlo - mejores, fundamentalmente, en cuanto a los resultados de equidad distributiva de los bienes y servicios necesarios para la vida y, si es posible, tendientes a que cada vez esa vida sea más plena para todos los sujetos implicados (p. 33)

La cuestión de la redistribución de poder, inherente a la participación, genera con frecuencia tensiones

en el campo de las políticas públicas ya que supone para los actores e instituciones involucradas, una pérdida de cuotas de poder conquistadas o bien históricamente atribuidas, como en el caso del Estado.

Coincido con Ferullo (2006) que si bien la incidencia de los sujetos en la toma de decisiones y por tanto la capacidad de influencia en los demás actores es fundamental para producir cambios sociales, ello no excluye la importancia de la emisión de información (expresión de necesidades y opiniones) tal como ha sido jerarquizada en algunas definiciones de participación.

Siguiendo a la misma autora, quiero jerarquizar otros componentes de la participación social que se constituyen en instrumentos de comprensión y acción centrales en el caso que expongo más adelante. Ellos son: a) la concepción de participación como proceso, cuyo aprendizaje está condicionado de manera compleja en cada contexto socio-histórico por factores institucionales, culturales y por las contradicciones inherentes a las relaciones de poder; b) la desmistificación de la participación en tanto la misma está lejos de constituirse en un proceso armónico, carente de conflictos; c) la importancia de la significación que los sujetos involucrados en un escenario de participación, atribuyen a la misma; d) la conjugación en todo proceso participativo, de la influencia en los otros y otras y de la afectación para los propios sujetos participantes en tanto aportan a la construcción de sus espacios vitales (Ferullo, 2006).

Los procesos participativos se construyen en la vida cotidiana. Su potencialidad de proyección al nivel macro-social frecuentemente se soslaya, quedando restringida a los límites de lo local, o incluso al plano personal o al de los pequeños grupos. Una participación comunitaria que pretenda jerarquizar los impactos políticos que produce, debe considerar la interrelación entre los efectos que genera en las personas y en su entorno inmediato y su capacidad de trascender al nivel de lo público (Rodríguez, Haberkorn & Cortázar, 2005).

Cabe hacer la distinción entre *participación comunitaria*, *participación ciudadana* y *participación política*. Como dice Sánchez (2000), frecuentemente estos términos se emplean en forma indistinta. Según este autor, esa distinción se ha relacionado con la esfera en la que cada una de ellas se desarrolla y con los contextos específicos de su surgimiento. Así, la participación ciudadana referiría al involucramiento de los sujetos en los asuntos públicos; la participación política estaría restringida a los órganos o procedimientos de intermediación en el sistema político (el voto y los partidos políticos); y la participación comunitaria

estaría ligada a una relación asistencial con el Estado en la cual la comunidad busca gestionar los recursos para la satisfacción de sus necesidades cotidianas. La complejización de estas nociones permite ampliar su consideración, de modo que la posibilidad de incidencia en los asuntos públicos es un elemento central en todo proceso participativo, al tiempo que toda participación se entiende como política en tanto se relaciona con la concepción de sociedad, de sujeto y de las relaciones entre ellos y ellas (Sánchez, 2000), y con las relaciones de poder que le son inherentes (Ferullo, 2006). La dificultad de llegar a un acuerdo en la distinción entre estas modalidades de participación, es lo que ha llevado a Ferullo a hablar de *participación social* en un sentido integral y por tanto abarcador de las distintas formas.

La asociación entre Estado y sociedad civil para el desarrollo de PPS exige un tratamiento de la noción de co-gestión. Según Adela Claramunt (2006) la misma alude a la toma conjunta de decisiones, la que supone “la superación de concepciones benefactoras y asistencialistas, involucrando a los propios ciudadanos y sus expresiones organizativas, en la toma de decisiones...” (p.117). Ello supone romper con los dualismos dirigidos-dirigidos, sujetos creativos, pensantes que deciden-sujetos pasivos, ejecutantes, que obedecen. En una relación de co-producción se considera que los usuarios y usuarias de servicios públicos “tienen competencias para aportar en la calidad de los servicios que se producen, y la administración pública debe crear espacios en los que los usuarios se asocien para definir los problemas a tratar y buscar las soluciones” (Claramunt, 2006, p. 106).

Sin embargo, las experiencias de co-gestión desarrolladas en América Latina, indican que la misma raramente adopta el sentido descrito, lo que se debe a distintos factores que tienen lugar en cada contexto en particular: la tendencia del Estado a delegar la provisión de servicios a actores privados desentendiéndose de su responsabilidad, o por el contrario, el excesivo control y manipulación de la participación de las organizaciones sociales por parte del mismo. Otras veces, están en juego las limitaciones que las propias OSC y la ciudadanía en general experimentan en sus posibilidades de generar un posicionamiento autónomo en relación al Estado.

En nuestro país, estas experiencias, salvo excepciones, rara vez llevan adelante una co-decisión sobre aspectos centrales de la política. Más bien, las OSC asumen la función de administrar los recursos que el Estado transfiere y escasamente logran incidir en los diseños de los programas. Cuando se trata de Comisiones Vecinales estos procesos se ven aún más acotados que en el caso de ONGs con trayectoria en la

gestión de programas sociales y con una mayor capacidad de influencia en el Estado.

Una Experiencia que Ilustra el Aporte de la Psicología Social Comunitaria

a la Co-gestión entre Estado y Sociedad Civil:

La Construcción del Diálogo entre Actores Diversos

El escenario de la intervención: El Programa “Nuestros Niños”

Presentaré una experiencia desarrollada durante seis (6) años por un equipo de estudiantes de grado y docentes de Psicología Comunitaria de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República¹ en el marco de un convenio entre la Universidad y la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM). Se trata de un trabajo de extensión universitaria realizado con un programa de atención integral a la primera infancia, llamado “Programa Nuestros Niños”, dependiente del gobierno del departamento de Montevideo y co-gestionado con OSC.

Dicho Programa, comenzó a funcionar en 1991 en el marco de una gestión descentralizada del gobierno municipal y con el apoyo del Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Es coordinado por un Equipo Técnico Central (ETC) integrado por profesionales de distintas disciplinas (pedagogía, nutrición, psicología y trabajo social) dependientes de la IMM. Se implementa a través de centros de atención diurna (Centros Comunitarios de Educación Inicial, CCEI) dirigidos en sus comienzos, a niños y niñas de 6 meses a 5 años y sus familias de sectores de pobreza socio-económica, restringiéndose más adelante a niños y niñas de 1 a 3 años de edad. Existen 18 CCEI distribuidos en distintas zonas de Montevideo, cada uno a cargo de una OSC, en su mayoría grupos de vecinos y vecinas activos, comprometidos social y políticamente que ofrecen su esfuerzo y tiempo en forma voluntaria. Mientras la IMM transfiere los recursos para el contrato del personal de los Centros y para los insumos materiales, y ofrece capacitación y supervisión a las OSC y a los equipos de trabajo, las organizaciones administran los fondos provenientes del Estado y de la comunidad, son responsables del vínculo laboral con el personal, del funcionamiento, mantenimiento y custodia del local y co-participan

1 Docentes: Mónica Cortázar, Mónica Da Silva, Victor Giorgi, Pablo Haberkorn, Laura López y Alicia Rodríguez. Algunos y algunas docentes participamos durante todo el proceso y otros en alguna de sus etapas. Los y las estudiantes de grado formaron parte del curso “Técnicas de Atención Comunitaria”, del 5to Ciclo del Plan de Estudios '88. Cada año se incorporaron distintos estudiantes. Participó también la Compañía de Teatro Espontáneo de la Facultad.

con el equipo de educadores y educadoras en la planificación y seguimiento del Programa.

El equipo de cada centro (Equipo Técnico Operativo, ETO) está conformado por una maestra y educadoras capacitadas en la atención a niños y niñas pequeños, en general mujeres y jóvenes, seleccionadas preferentemente entre integrantes de la zona geográfica de influencia del Centro. Participa también una persona que elabora los alimentos que es considerada educadora nutricional. El equipo desarrolla un programa socio-educativo supervisado por otros maestros y maestras (Maestros Coordinadores, MC) que pertenecen a la IMM. La tarea de limpieza y mantenimiento del local es realizada por parte de familiares de los niños y niñas, lo que frecuentemente es concebido como contrapartida por la atención recibida.

Los principios orientadores del Programa "Nuestros Niños" se expresan en su Plan de Acciones y Plan de Operaciones (1990):

"... (los CCEI) ...se sustentan en la participación social, la co-gestión, la cooperación público-privada, la educación y la capacitación permanente y suponen el involucramiento de los ciudadanos en la toma de decisiones, dando lugar a procesos que promuevan integralmente al hombre y fortalezcan la construcción de ciudadanía" (p.11)

Esta formulación, coincidente con algunos componentes de la concepción de participación antes referida, se complejiza en la práctica en el encuentro con las restricciones propias de la dinámica de estos procesos. Precisamente, Adela Claramunt (2006) realizó un estudio de este Programa, con el objetivo de conocer las características de la participación en las políticas sociales descentralizadas desarrolladas en nuestro país a partir de los años 90'. Llegó a las siguientes conclusiones: los procesos participativos

estudiados encuentran limitaciones y están condicionados por la formación política y por las capacidades de las OSC, ya que las mismas son "expresiones organizativas débiles" en su dimensión socio-política, lo que cuestiona las posibilidades de profundizar el carácter de la co-gestión y el desarrollo de una descentralización democratizante. No obstante, se generan espacios para el desarrollo de la acción individual, social y política en un escenario en el que existen múltiples actores con una diversidad de intereses y aspiraciones sociales, y se visualizan modalidades diversas de circulación y de ejercicio democrático del poder. Se tiende a promover en los usuarios un progresivo protagonismo a partir de "vivencias participativas y democráticas", pero su desarrollo es contradictorio ya que convive con expresiones autoritarias provenientes tanto del Estado como de la sociedad civil. Siendo una experiencia innovadora que intenta romper con el patrón de la prestación de servicios a beneficiarios y beneficiarias considerados pasivos, enfrenta los desafíos inherentes al perfil de la población que atienden y a su capacidad de auto-organización y de co-gestión. Se plantea una intencionalidad a futuro de avanzar en los niveles de autonomía de las organizaciones y de su capacidad de propuesta, fortaleciendo sus raíces barriales, al tiempo que los aportes estatales para el alcance de esos objetivos se califican como insuficientes, lo que conduce a la autora a preguntarse por las resistencias del Estado a transferir mayor poder a estas expresiones organizativas. Esta investigación es un antecedente clave para nuestro trabajo.

El desarrollo de la intervención

El siguiente cuadro sintetiza el desarrollo de la intervención en función de cuatro (4) aspectos: la construcción del problema y los contenidos trabajados, la estrategia metodológica y los actores involucrados, las técnicas empleadas y los resultados obtenidos en cada etapa.

Cuadro 1. Desarrollo de la intervención

Año	Problema y contenidos	Estrategia metodológica y actores involucrados	Técnicas empleadas	Resultados
1er año	Papel de las OSC en la co-gestión del Programa.	-Acuerdos con el ETC y con las OSC en relación a la propuesta. -Familiarización con el Programa - Construcción de un perfil de las OSC -Relevamiento de la percepción de los distintos actores del Programa sobre las OSC -Reflexión crítica participativa con las OSC, acerca de su papel en el Programa	-Relevamiento documental -Observación -Entrevistas -Talleres: mapeo de actores y de relaciones; construcción imaginaria de escenarios futuros	-Caracterización de las OSC -Construcción de demanda con las OSC -Descripción comprensiva de su lugar en el Programa -Identificación de la tensión autonomía-dependencia entre OSC y Estado -Visibilización de las condiciones para la constitución de las OSC como sujeto colectivo.
2do año	-Papel de las OSC y del Estado en la co-gestión de las OSC -Procesos participativos en las OSC	-Promoción de las OSC en su constitución como sujeto colectivo (articulación entre las mismas) -Reflexión crítica participativa con las OSC, de su papel en relación a la comunidad y al Estado -Intervenciones en 6 OSC y en sus respectivos CCEI	-Observación participante -Elaboración de afiches que muestran el papel de las OSC en el Programa. -Representación de un litigio consistente en la discusión sobre la necesidad de permanencia o supresión de las OSC	-Incorporación de un espacio de reunión entre las OSC sin la presencia del Estado -Respuesta de la IMM a algunos reclamos de las OSC -Identificación de componentes psicosociales involucrados en la relación OSC-usuarios de los Centros-comunidad. -Identificación de los aspectos involucrados en la participación de las familias en los CCEI y su impacto
3er año	-Qué es gestión y co-gestión -Modelos de gestión -El papel de las familias en la gestión del Programa y de los CCEI -Concepciones de participación	-Discusión del modelo de gestión del Programa con todos los actores involucrados -Momentos de trabajo con cada colectivo de actores -Momentos de encuentro entre los distintos colectivos -Intervención en 5 CCEI	-Técnicas dramáticas -Discusiones sub-grupales y plenarias -Técnicas lúdicas (Cacería, Búsqueda del Tesoro)	-La IMM propone un modelo de gestión participativo que involucra a OSC, ETOs y familiares de los niños y niñas. -Se incorpora la voz de las familias, la escucha y el diálogo entre distintos actores -Identificación de obstáculos y facilitadores de la participación de las familias en el vínculo con los ETOs y de la hetero-geneidad de las concepciones de participación. -Tensión entre el voluntariado de las OSC y el trabajo asalariado del personal de los CCEI
4to. año	-Participación de las familias en la gestión del Programa y en los CCEI -Componente comunitario en el Programa	-Reflexión crítica sobre el papel de los distintos actores en los procesos participativos -Encuentros con familiares, organizados por regiones -Intervenciones comunitarias en 5 CCEI	-El "Juego de la Participación" -Lectura crítica de documentos -Discusión en sub-grupos y en plenario -Collage -Material gráfico: "Cuando la participación dice presente".	-Las prácticas educativas en los CCEI se analizan críticamente en forma conjunta entre los actores involucrados. -Identificación del lugar de los CCEI para las familias e incorporación de su opinión -Profundización del diálogo entre distintos actores -Jerarquización del componente comunitario en el Programa
5to año	-Evaluación del componente comunitario en los CCEI -Evaluación del Programa -Escenario de cambios políticos en el país.	-Construcción participativa de indicadores de evaluación del componente comunitario con los distintos actores. -Encuentros con cada colectivo de actores -Sistematización de la información y elaboración de una propuesta de evaluación -Intervenciones comunitarias en 3 CCEI	-Respuesta a las preguntas: <i>¿Qué no sabemos y queremos saber sobre el impacto generado por el componente comunitario en el Programa? ¿Qué interrogantes querríamos responder a través de un proceso de evaluación del componente comunitario?</i> -Juego del dominó - "Participol"	-Identificación de los aspectos centrales del componente comunitario del Programa -Propuesta de indicadores para evaluar el componente comunitario: resultados e impactos alcanzados y medios para lograrlos -El Programa es evaluado por los distintos actores -Identificación de la necesidad de definiciones político-estratégicas para profundizar la participación
6to año	-El componente comunitario en los CCEI -La relación de los CCEI con el resto del barrio	-Socialización de la propuesta de indicadores de evaluación -Elaboración de una guía de evaluación -Intervenciones comunitarias en 5 CCEI	-Teatro espontáneo: devolución mediante escenas, se recogen resonancias y se escenifican -Material gráfico: "Reconociendo lo que hacemos. Guía para la evaluación del componente comunitario"	-Experiencia de comunicación horizontal entre los distintos actores. La vivencia como lenguaje común. -Guía de evaluación disponible -Identificación del lugar de los CCEI en los barrios. -Identificación de los obstáculos para la toma de definiciones político-estratégicas

El problema de intervención y su proceso de construcción

La intervención partió de un pedido del equipo político-técnico coordinador del Programa “Nuestros Niños” (ETC), dirigido a la Facultad de Psicología. El mismo expresaba la necesidad de fortalecer a las OSC que, en convenio con la IMM, gestionaban los Centros (CCEI). También plantearon el interés de promover y consolidar la participación de las familias de los niños y de la comunidad local en los mismos.

A partir de este pedido implementamos una estrategia metodológica que involucró la problematización del mismo, lo que implicó que si bien inicialmente el sujeto de la intervención estuvo conformado por el conjunto de las OSC, éstas debían ser concebidas como un nodo de una red en la cual su lugar y los avatares propios de su rol, adquirirían sentido. Progresivamente la intervención fue involucrando a los otros actores: MC que supervisaban el funcionamiento de los CCEI, los ETOs de cada Centro, y los familiares de los niños participantes. La estrategia se fue construyendo a partir de una sistematización, socialización y evaluación conjunta de los resultados obtenidos en las distintas etapas, realizando acuerdos sucesivos con los interlocutores técnico-políticos.

La construcción del problema fue exigiendo la consideración de una serie de aspectos relevantes para la PSC: las potencialidades y debilidades de las OSC para constituirse en un sujeto colectivo capaz de incidir en la gestión del Programa desde un lugar de autonomía (en el sentido del potencial que tiene la acción conjunta de las organizaciones en relación a objetivos comunes); el papel del Estado como facilitador u obstaculizador de los procesos participativos, ya sea en su promoción o en el fortalecimiento de su continuidad; la participación de los usuarios de los servicios que se implementan; las percepciones y expectativas mutuas entre los distintos actores; la concepción de participación que construyen desde sus posiciones relativas en el Programa. A modo de ejemplo, el término *participación* no tiene el mismo sentido para los distintos actores ni para un mismo actor en distintos momentos. Las expectativas de participación en relación a las familias van desde la colaboración (económica y en trabajos de limpieza y mantenimiento), pasando por el involucramiento en la tarea educativa, hasta la idea de que ellas tienen que participar en la gestión de los Centros y en la toma de decisiones.

En un momento del proceso, la reflexión sobre los dispositivos necesarios para el desarrollo de una gestión participativa nos condujo a interrogarnos acerca del significado de la co-gestión para los actores involucrados en ella (OSC y Estado) y del

alcance que se le pretendía dar. Hablar de distintos modelos de gestión y de co-gestión del Programa, permitió diseñar alternativas deseables, en donde se hizo visible la cuestión de la participación de los principales interesados (los niños y sus familias).

Poco a poco se puso de manifiesto la necesidad de abordar lo comunitario como componente transversal a todo el Programa, lo que desembocó en la propuesta de una evaluación sistemática de los resultados e impactos de dicho componente y del Programa en su conjunto. Así, se construyeron indicadores en forma participativa al tiempo que la evaluación se desplegaba.

La estrategia metodológica

En consonancia con la construcción del problema, la estrategia metodológica se fue formulando a partir de tres propósitos centrales: integrar las distintas voces constitutivas del Programa, construir espacios dialógicos entre los distintos actores, y alternar una mirada de la dimensión del Programa en su conjunto con la focalización en los procesos singulares que se despliegan en los distintos CCEI. Luego de una familiarización mutua (Fals Borda, 1959; Montero, 2006) y del inicio de la construcción de demanda (Rodríguez et al, 2001), instrumentamos una metodología que se configuró como una espiral que, además de involucrar progresivamente a los distintos actores, fue integrando tácticas y niveles diferentes.

La estrategia articuló la intervención con cada colectivo de actores según su rol (actores estatales, OSC, equipos y familias), y en otros momentos, con más de un actor focalizando en los vínculos y en la potencialidad del diálogo entre ellos. El trabajo con cada uno de los actores permitió identificar las percepciones específicas según su posición relativa en el Programa y su papel en los procesos participativos. Las instancias de encuentro entre ellos posibilitaron intervenir en los procesos comunicativos que se desplegaron, para los cuales los distintos códigos, la escucha y el entendimiento del otro, fueron fundamentales. A partir de consignas diferentes de acuerdo al rol de cada actor, y complementarias en tanto dirigidas a un objetivo común, se contemplaron las particularidades al tiempo que se provocó el diálogo. En ocasiones ese diálogo consistió en la posibilidad de preguntar sobre lo que no se conoce o no se comprende y en informar como contrapartida. Otra veces, se trató de expresar la opinión en relación a un mismo tema. La pretensión de horizontalidad en el uso del derecho a la palabra, orientó la intervención, sin que ello supusiera desconocer los diferentes roles.

En un Programa de estas características el rol de los distintos actores debe pensarse en interdependencia con el resto. El rol específico es producto de las mutuas expectativas, de las adjudicaciones y de la autopercepción. El entramado y su dinámica se

consideraron en forma permanente en el proceso de intervención. La importancia de analizar y problematizar el tipo de vínculo que se construye entre los actores está en directa relación con la intencionalidad transformadora de la intervención comunitaria: dependencia-autonomía entre Estado y OSC; jerarquía-horizontalidad en la relación OSC-ETO; paternalismo/asistencialismo-promoción/participación en la relación con la comunidad. Cada una de estas zonas de relación, mereció un tratamiento particular durante el proceso, identificando su interconexión.

Al mismo tiempo, la estrategia consideró distintos niveles del Programa: en algunos momentos se realizaron convocatorias “centrales”: todas las OSC, todos los equipos de Centro, todas las familias de los niños y niñas de los distintos CCEI, todos los actores del Programa. En otros, se hicieron encuentros por región para luego convocar instancias plenarias. Simultáneamente se intervino en CCEI seleccionados según criterios ligados a los objetivos de la intervención y a los resultados obtenidos en cada etapa. Esto permitió articular una mirada del Programa en su conjunto con la intervención en los procesos singulares de cada CCEI y hacer visibles distintos niveles de pertenencia: en relación a cada Centro, en relación a la región, o en relación al Programa “Nuestros Niños”. Partimos de la base de que los fenómenos macro vinculados al Programa (diseño, avatares político-institucionales, coyuntura social más amplia) se encuentran contenidos en lo que sucede cotidianamente en cada Centro, al tiempo que los procesos singulares otorgan insumos para las decisiones que se toman en el nivel central. La convocatoria por regiones permitía acompañar el proceso de descentralización de la IMM y contribuir con el fortalecimiento del nivel local.

Las técnicas empleadas

La necesidad de favorecer procesos colectivos de reflexión crítica, de promover la expresión de ideas, opiniones y vivencias, y la formulación de interrogantes y propuestas, llevaron a emplear una diversidad de técnicas participativas en distintos espacios y momentos de la intervención. La combinación de la palabra con la expresión corporal, el empleo de recursos simbólicos para expresar lo que se percibe, se espera o se teme que suceda, permite incorporar distintos lenguajes que enriquecen la producción colectiva. El perfil socio-cultural distinto de los actores involucrados, los diferentes códigos que ello supone y las racionalidades diversas, nos llevó a hacer uso de técnicas que favorecieran procesos comunicativos eficaces. La necesidad de que la experiencia de encuentro dejara una impronta significativa y gratificante que instalara el deseo del reencuentro, nos exigió introducir un componente lúdico y de

humor que favoreció la creación de un clima de confianza y espontaneidad.

Algunas de las técnicas puestas en juego, son las que se emplean habitualmente en las intervenciones comunitarias: para recoger información, como la observación y la entrevista; para facilitar la expresión de ideas y vivencias, como las técnicas dramáticas (escenas, estatuas, juego de roles) y las técnicas gráficas (*collage*, afiches, mapeos); y para trabajar con grupos numerosos, como las discusiones en pequeños grupos y la posterior puesta en común. También tuvimos que desarrollar técnicas para cumplir con los objetivos específicos y alcanzar los resultados esperados en distintos momentos del proceso. Mencionamos algunas de ellas:

-El Juego de la Participación. Se empleó con los ETOs para abordar la participación de las familias en los Centros. A modo de juego de mesa, con tablero y dado, cada equipo, a medida que avanza, se encuentra con afirmaciones, frases incompletas, textos breves e interrogantes sobre la participación, que debe discutir.

-El Dominó Comunitario. Se empleó con el grupo de familiares como insumo para construir una propuesta de evaluación del componente comunitario. En grupos, debían colocar las fichas relacionando sus contenidos a partir de la siguiente pregunta: *¿Qué resultados esperamos del trabajo que se realiza en el centro al que concurren los niños, niñas y las familias?* Debía argumentarse la relación establecida entre las fichas que se asociaban, algunas de las cuales estaban vacías e invitaban a ser completadas.

Con el fin de socializar la información sistematizada para que las personas involucradas pudieran apropiarse de los resultados y como insumo para la replanificación en cada etapa, elaboramos materiales gráficos, de lectura ágil y de fácil difusión, y ensayamos otros modos de devolución que complementaron los informes escritos realizados cada año. A modo de ejemplo:

-Cuando la participación dice presente. Por nuestros niños y también por nosotros mismos. Es el nombre de un folleto que expone las actividades realizadas en una etapa de la intervención y los resultados obtenidos. Se toman expresiones de las personas participantes y se usa la tira de historieta como recurso. También presenta las interrogantes surgidas ante la consigna: *“Todo lo que usted quería saber del Programa Nuestros Niños y nunca se animó a preguntar”*, la que motivó

un interesante diálogo entre las familias y representantes de la IMM.

-Participol (Único con Nitrato de Borrarme): Empleando el humor como recurso de comunicación, se elaboró un material sobre participación con el formato de un prospecto de medicamento. Se presenta el producto, se indican los mecanismos de acción, la posología, los efectos colaterales, las contraindicaciones y las precauciones.

-Reconociendo lo que hacemos. Guía para la evaluación del componente comunitario. Es un folleto que sintetiza el proceso de construcción participativa de indicadores de evaluación del componente comunitario. El mismo recoge el producto de las instancias de discusión partiendo de las siguientes interrogantes: *¿Qué no sabemos y queremos saber sobre el impacto generado por el componente comunitario? ¿Qué interrogantes querríamos responder a través de un proceso de evaluación del componente comunitario?* Se categorizaron los insumos obtenidos, lo que permitió construir distintas dimensiones de la evaluación y los correspondientes indicadores: de resultados, de impactos y de medios.

-Teatro Espontáneo. Se utilizó este recurso dramático para socializar los resultados de la evaluación del Programa. La Compañía de Teatro Espontáneo de la Facultad de Psicología, preparó escenas a partir de la evaluación realizada. Luego de presentadas, las personas participantes debían relatar alguna anécdota o situación vivida. Los actores y actrices montaban una nueva escena sobre la base del relato. El impacto vivencial producido permitió experimentar una comunicación horizontal, en la que el rol de cada persona en el Programa no se constituyó en obstáculo.

Resultados y análisis

Entre los principales resultados del proceso de intervención desarrollado, destacamos:

-La problematización del pedido inicial vinculado a las OSC permitió visibilizar la interdependencia entre todos los actores involucrados y la comprensión de su papel en el complejo y dinámico entramado que se construye en un Programa de estas características.

-En el marco de esa interdependencia, se identificaron los obstáculos para que la relación entre las OSC y el Estado se constituyera en una efectiva co-gestión, o sea, en co-decisión. En el intento de superar esos obstáculos, se instrumentó un espacio de trabajo entre las OSC sin la presencia de la IMM. De mantenerse, permitiría concebir al

conjunto de las organizaciones como sujeto colectivo autónomo capaz de ubicarse en posición de negociación frente al Estado. Ello exige la disposición y capacidad de las OSC para transitar un proceso trabajoso y de largo aliento, y del Estado, para legitimar y no resistir un proceso de tales características.

-Se desarrolló una reflexión crítica sobre el carácter de los procesos participativos, que permitió identificar facilitadores y obstáculos, el papel de cada actor en ellos, y movilizar prejuicios que operan como ruidos en la comunicación. El escenario de diálogo entre los distintos actores, provocado por los agentes externos, presenta un interesante potencial de cambio, ya que permite conocerse y reconocerse, interrogar y encontrar respuestas, y experimentar momentos de intercambio desde condiciones de horizontalidad que rompen con las relaciones jerárquicas naturalizadas.

-Cabe señalar una importante ausencia: la voz de los niños y niñas. La resignificación de esta experiencia nos permite reflexionar sobre el falso supuesto de que la participación es cosa de personas adultas, privándonos de la riqueza y potencial de la participación infantil concebida en clave de derechos.

-Se problematizó el tipo de participación de los usuarios y usuarias de los CCEI, la concebida en los objetivos del Programa, la esperada y la efectivamente realizada. Ello implicó un corrimiento desde la queja por la no participación, pasando por la comprensión del carácter de los procesos participativos y de su impacto en los vínculos, hasta la visualización de los factores que favorecen su continuidad.

-El debate sobre la posibilidad de que los usuarios y usuarias ocuparan un lugar protagónico en la toma de decisiones generó que los actores del Estado formularan una propuesta de modelo de gestión participativa que involucraba a los diferentes actores: OSC, ETOs y familias. Una propuesta de estas características, novedosa en el concierto de políticas gestionadas entre Estado y sociedad civil, exigía una profunda reflexión y análisis, cuyo desarrollo se hizo posible. Sin embargo, también requería de la toma de decisiones por parte de los actores municipales para ponerla en práctica, lo que no aconteció. Nos encontramos con algunos de límites de la intervención, con la dificultad de alcanzar consensos y tomar decisiones que incluyeran los insumos de la discusión.

-El desarrollo de intervenciones en los CCEI, permitió abordar la singularidad y hacer aportes específicos de acuerdo a las

necesidades y problemas de cada Centro. Estas intervenciones enriquecieron la comprensión de los sentidos subjetivos que se desplegaban en el Programa en su conjunto.

-La construcción participativa de indicadores de evaluación permitió elaborar un instrumento para la evaluación del componente comunitario disponible para los CCEI, que puede ser transferido a otras experiencias de similares características.

-Enriquecimos el conocimiento sobre los procesos participativos involucrados en programas de PPS co-gestionados entre Estado y OSC, alejándonos de la participación como constructo abstracto y ligándola a las particulares circunstancias político-institucionales, a los sentidos subjetivos construidos por los actores involucrados y a los impactos que se van generando. Se trata de una participación situada que tiene múltiples dimensiones, donde es fundamental considerar el papel que cada actor se asigna a sí mismo y a los demás, y las coincidencias y discrepancias en la concepción sobre la participación. El carácter situado de ésta también responde al sentido que adquiere en el Programa no sólo en su discurso y formulación, sino también en las acciones que efectivamente se implementan o se omiten desde los decisores.

-La realización de una intervención de estas características desde la universidad pública reafirmó su compromiso de socializar los conocimientos, al tiempo que les enriqueció al ponerlos a dialogar con las voces de actores diversos, políticos, técnicos y comunitarios. La sistematización de la experiencia, mientras ella se desarrolla, permite articular reflexión y acción y producir nuevos conocimientos. La participación de estudiantes posibilitó no sólo desarrollar un proceso de aprendizaje situado e integral, sino además formar profesionales capaces de actuar en los escenarios de la política pública.

Conclusiones

El escenario de la PPS es esencialmente complejo involucrando múltiples dimensiones, una variedad de actores y generando un campo de fuerzas convergentes y contradictorias. Ello exige la instrumentación de una estrategia de intervención que contemple esa complejidad y permita desplegar las distintas voces, provocando el diálogo entre las mismas. Requiere considerar simultáneamente los distintos niveles, el de la mirada global sobre el diseño y gestión de la política, el de los niveles intermedios de supervisión y control y el de los espacios singulares de implementación.

Para desarrollar intervenciones que favorezcan los procesos participativos en estos escenarios es necesario tener en cuenta: la heterogeneidad en los modos de concebir la participación por parte de los actores involucrados y en las expectativas vinculadas a su desarrollo; la tensión entre concebir la participación de los sujetos en la PPS como derecho o como deber, los procesos subjetivos involucrados en la construcción de un *sujeto de derechos* en contraposición a un *sujeto agradecido* y a un *sujeto asistido*; el impacto subjetivo de las experiencias participativas y la importancia *del porqué y el para qué* (fundamento e intencionalidad) sobre *el qué y el cuánto* (tipo de actividad, cantidad de participantes y grado de participación) en cada contexto específico; la tensión entre instituir formas organizativas que efectivicen la participación en la toma de decisiones y el riesgo de burocratizar u obturar procesos esencialmente dinámicos, singulares e inciertos (Rodríguez, 2009).

Más que crear formatos organizativos únicos para el desarrollo de la co-gestión, se trata de conducir la intervención a favorecer procesos que, en el establecimiento de vínculos sustentados en el respeto por la diversidad y en el análisis y autocrítica de las prácticas cotidianas, generen mayores grados de fortalecimiento individual y colectivos. Los destinos siempre son borrosos y están sometidos a incertidumbre porque se construyen en el propio proceso y desde la inclusión de todas las personas y grupos involucrados (Rodríguez, Haberkorn y Cortázar, 2005).

Cuando existe desde la PPS una intencionalidad de profundizar la participación y la democracia, la asociación con los aportes potenciales de la PSC se ve favorecida. Sin embargo, esto no significa ausencia de contradicciones y conflictos. Tal como lo expresamos en otro trabajo, entre la expresión de intenciones de transformación y su concreción operan complejos procesos políticos, económicos, comunicacionales, organizacionales y psicosociales que son interdependientes. (Rodríguez, 2009). Es imprescindible que la Psicología Social Comunitaria siga avanzando en la comprensión y en la intervención en estos escenarios.

Referencias

- Alfaro, J. (2012). Posibilidades y tensiones en la relación entre Psicología Comunitaria y políticas sociales. En J. Alfaro, A. Sánchez y A. Zambrano (Comps.) *Psicología Comunitaria y políticas sociales. Reflexiones y experiencias*. (pp.45-75) Buenos Aires: Paidós.
- Claramunt, A. (2006). *Participación en políticas sociales descentralizadas: El impacto en los actores sociales*. Buenos Aires: Espacio.

- De Lellis, M. (2006). La Psicología Comunitaria en el ciclo de las políticas públicas. En M. de Lellis y cols. *Psicología y políticas públicas de salud*. (pp.125-186) Buenos Aires: Paidós.
- Fals Borda, O. (1959). *Acción comunal en una vereda colombiana*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Ferullo, A. G. (2006). *El triángulo de las tres "P": Psicología, participación y poder*. Buenos Aires: Paidós.
- Fleury, S. (2002). *Políticas sociales y ciudadanía*. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Giorgi, V. (2006). *Construcción de la subjetividad en la exclusión*, En Encare (Comp.) *Drogas y exclusión social* (pp.46-56) Montevideo: Ed. Atlantica.
- Giorgi, V., Rodríguez, A. & Rudolf, S. (2011). La Psicología Comunitaria en Uruguay. Herencias y rupturas en relación con su historia. En M. Montero e I. Serrano-García (Comps.) *Historias de la Psicología Comunitaria en América Latina: Participación y transformación* (pp.397-421) Buenos Aires: Paidós.
- González Rey, F. (2008). Subjetividad y psicología crítica: Implicaciones epistemológicas y metodológicas. En B. Jiménez-Domínguez (Comp.) *Subjetividad, participación e intervención comunitaria*.(pp.31-54) Buenos Aires: Paidós.
- González Rey, F. (2011). *El sujeto y la subjetividad en la psicología social. Un enfoque histórico-cultural*. Buenos Aires: Noveduc.
- Intendencia Municipal de Montevideo (1990). Programa "Nuestros Niños". *Plan de acciones y Plan de operaciones*. Montevideo: Autor.
- Lapalma, A. (2001). El escenario de la intervención comunitaria, *Revista de Psicología*, 10 (2), 61-70.
- Midaglia, C. (2001). Los dilemas de la colaboración público-privada en la provisión de servicios-sociales. En P. Calame & A. Talmant (Eds.) *Con el Estado en el corazón* (pp.203-223). Montevideo: Trilce.
- Montero, M. (2004). *Introducción a la Psicología Comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*. Buenos Aires: Paidós.
- Montero, M. (2006). *Hacer para transformar. El método en la Psicología Comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.
- Rodríguez, A., Giménez, L, Netto, C., Bagnato, M. J. & Marotta, C. (2001). De ofertas y demandas: Una propuesta de intervención en Psicología Comunitaria. *Revista de Psicología*, X (002),101-109.
- Rodríguez, A. (2004). Los grupos en la gestión de proyectos sociales. En F. Berriel (Comp.) *Grupos y sociedad. Intervención psicosocial y discusiones actuales*. (p.223-232) Montevideo: Nordan.
- Rodríguez, A., Haberkorn, P. & Cortázar, M. (2005, Junio). *La participación comunitaria: Entre discursos y prácticas. Desafíos actuales*. Ponencia presentada en el 30º Congreso Interamericano de Psicología-SIP- Buenos Aires, Argentina.
- Rodríguez, A. (2007). Desde la promoción de salud mental hacia la promoción de salud. La concepción de lo comunitario en la implementación de proyectos sociales, *Revista Académica Alteridad*, 2, 28-40.
- Rodríguez, A. (2009). Social policies in Uruguay: A view from the political dimension of Community Psychology, *American Journal of Community Psychology*, 43, 122-133.
- Rodríguez, A. (2012) .Aportes de la Psicología Comunitaria al campo de las políticas públicas sociales: el caso del Uruguay. En J. Alfaro, A. Sánchez y A. Zambrano (comps) *Psicología Comunitaria y Políticas Sociales. Reflexiones y experiencias*. (pp.111-146) Buenos Aires: Paidós.
- Sánchez, E. (2000). *Todos con la "Esperanza". Continuidad de la participación comunitaria*. Caracas: Comisión de Estudios de Posgrado, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela.
- Sandomirsky, M. (2010). De las políticas públicas a la construcción del sujeto de las políticas. En E. Saforcada, M. de Lellis & S. Mozobancyk. *Psicología y Salud Pública. Nuevos aportes desde la perspectiva del factor humano*. (pp.75-91) Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.