

## La relación entre el Estado y el Tercer Sector: Un estudio de caso sobre AFSCA La Plata y su contexto

Autores:

Benitez, Lara -UNLP - laritaa22@hotmail.com

Vaena, Paula - UNLP- pauvaena@hotmail.com

Guaresti, Guadalupe - UNLP- guadaguaresti@gmail.com

Guiamet, Laura -UNLP- lauraguiamet@gmail.com

Falbo, Julia - UNLP - julia.fta@gmail.com

### Introducción:

En esta ponencia nos proponemos investigar y contribuir a la temática que estudia la relación entre las organizaciones estatales y las organizaciones del tercer sector, enfocándonos puntualmente en el caso de la AFSCA La Plata[1] y su entorno; a partir del cual nos preguntamos cuáles son las implicancias del proyecto de la AFSCA La Plata en la relación de ésta con organizaciones sociales de la ciudad en la actualidad. El objetivo general de esta investigación es analizar las implicancias del proyecto de la AFSCA La Plata en la relación de ésta con organizaciones del tercer sector de la ciudad en el corriente año, en un trabajo con carácter descriptivo y exploratorio. Del cual desprendemos los siguientes cuatro objetivos específicos: 1) conocer los diferentes aspectos que componen a la organización; de este modo se tratará de describir el tipo de estructura de la organización y, además, reflexionar acerca del rol del director de la AFSCA. 2) reconstruir su trayectoria histórica para entender cómo y por qué surge la AFSCA. 3) observar cuál es su relación con el contexto socio histórico específico. 4) conocer la relación que esta organización tiene con otras organizaciones.

Situamos al trabajo dentro del enfoque cualitativo ya que, por un lado, nos permite explorar y describir más profundamente la dinámica de la organización en función del proyecto y su contexto. Y, por otro lado, nos proporciona las herramientas más apropiadas para nuestra investigación. En este sentido, las técnicas utilizadas para relevar la información fueron, por un lado las observaciones participantes realizadas en los encuentros del proyecto ECCo (Espacio de Contenidos de Comunicación Audiovisual), del cual participaban las

diferentes organizaciones sociales, siendo un espacio brindado por la AFSCA en donde se busca darle herramientas a las organizaciones. Esto nos permitió observar a los miembros y participar en sus actividades, logrando así una mayor comprensión de la dinámica de la organización. También realizamos entrevistas en profundidad, por un lado al director del organismo estatal (AFSCA) y a miembros de la organización social CEBAS. Por último, fue un aporte significativo la utilización y análisis tanto del material de promoción distribuido por la AFSCA como de los sitios web oficiales de la organización. Esto nos permitió ver la perspectiva que ésta tiene sobre sí misma, y lo que busca comunicar formalmente. El trabajo es de carácter exploratorio dado que al ser una organización muy reciente no cuenta con investigaciones que la anteceden y a su vez, al ser un tema poco estudiado creemos que se debería continuar profundizando el análisis acerca del funcionamiento del organismo. En esta línea planteamos el porqué del trabajo, más allá de estar enmarcado como trabajo final de la materia Sociología de las Organizaciones, creemos que su importancia y la elección de la organización puede justificarse desde otro punto de vista. Principalmente advertimos su importancia en relación al contexto, teniendo en cuenta que se trata de un tema de agenda en el país y el debate constante que esto trae consigo. Además, al tratarse de una organización cuya sede principal no tiene más de cinco años, existen escasas investigaciones con respecto a esta organización, por lo que creemos que es una buena oportunidad para contribuir tanto a los estudios sobre la AFSCA, como para aquellos más generales enfocados en relación entre organizaciones estatales y del tercer sector.

Teniendo en cuenta el objetivo de nuestro trabajo, nos parece necesario definir ciertos conceptos que serán el sostén teórico de nuestro análisis. En primer lugar, partiremos de la conceptualización de organizaciones del tercer sector y organizaciones estatales, intentado poner en diálogo estos conceptos debido a su estrecha relación. En segundo lugar, haremos hincapié en aspectos inherentes a la organización apoyándonos en conceptos teóricos tales como proyecto y contexto. En tercer lugar, trataremos de vislumbrar el funcionamiento de la organización al interior, analizando algunos componentes tales como liderazgo, cultura organizacional, y estructura. Por último, profundizaremos acerca de la relación entre esta organización y su entorno teniendo en cuenta las particularidades de la AFSCA.

#### Antecedentes conceptuales:

Dado que la organización se conforma hace muy poco tiempo, son escasas las investigaciones que se puedan conseguir sobre la AFSCA específicamente. El poco material

que encontramos en relación al tema (la adecuación de la ley de medios) es anterior al origen de la AFSCA. Sin embargo, encontramos varios trabajos que nos ayudan a dar luz sobre la relación del Estado con el tercer sector.

Por este motivo, podemos tomar como un aporte significativo a nuestro trabajo, los estudios de Gusmerotti (2009), quien se propuso estudiar a grandes rasgos algunos aspectos sobre los modos en que las organizaciones populares participan en el Estado, y cómo con el tiempo éstas mismas asumen la gestión política de determinados espacios institucionales.

En su trabajo, la autora intenta problematizar la participación de las organizaciones populares en articulación con el Estado, para ello, toma como estudio de caso la Dirección Provincial de Organizaciones Sociales consolidada en el 2003. Ésta, según sus objetivos institucionales se plantea como un espacio para "fortalecer la acción solidaria del Estado con los sectores más desprotegidos y postergados, crear instrumentos de intervención organizacional, articular y coordinar la gestión de las organizaciones sociales para los servicios públicos (...), para lo cual se impulsan políticas estatales orientadas a la creación, supervisión y acompañamiento de emprendimientos productivos y cooperativos populares vinculados con la obra y los servicios públicos".

La autora comenta cómo se da que muchas de las redes locales tejidas por medio de la militancia territorial de distintas organizaciones, hoy están articuladas con otras organizaciones y/o instituciones que se prestan a lo que despliega la política estatal.

Después de un análisis que contempla diversos aspectos de las relaciones que se establece entre organizaciones sociales y el Estado como entidad, la conclusión más significativa a la que en un final llega la autora, y que nos parece importante rescatar como un aporte para nuestro trabajo, es que la creación de la Dirección Provincial de Organizaciones Sociales como una nueva y novedosa esfera institucional debe pensarse como resultado de conflictos estructurales en la sociedad argentina y, en este sentido, como una respuesta conflictiva que debe *militarse* continuamente. Es así que, desde una perspectiva histórica, dicha organización conjuga a nuevos y no tan nuevos conflictos, que la inscriben en un campo más amplio. Digamos, es el conjunto de tensiones que se plantean al interior del mismo campo de fuerzas, que se dan en un proceso de múltiples interacciones, que construyen y reconstruyen continuamente escenarios de disputa, cambiantes y dinámicos, históricamente constituidos y constituyentes de los mismos.

En síntesis, la autora llama a reflexionar sobre las modalidades de participación de las organizaciones populares en espacios estatales, y a analizar estos procesos en clave de relativizar nociones como novedad o ruptura, atravesadas también por disputas y conflictos.

En consonancia con esta temática también se encuentra la tesis de licenciatura de Busso (1999) quien indaga acerca de la relación entre las organizaciones sociales y el Estado; tomando como estudio de caso al Consejo de la Tercera Edad de la Municipalidad de La Plata.

Como punto de partida, la autora realiza un punteo sobre los distintos escritos teóricos que se han elaborado acerca de la relación e interacción entre las organizaciones sociales y el Estado a partir de la década del '70 en adelante. Nosotras retomaremos el concepto acuñado por Giddens de *democratizar la democracia* que hace alusión a la implementación de políticas públicas que tiene por fin incorporar “la participación de las organizaciones de la sociedad civil (...) al ampliar y/o generar espacios de participación y decisión estatales” (Busso, 1999: 2). Por otra parte, la autora considera que este tipo de prácticas en donde se busca ampliar la participación de las organizaciones sociales en organismos del Estado pueden desencadenar una mejora en *la calidad de la democracia*; y asimismo, sentar las bases para una *democracia gobernante*.

Por último, también consideramos como un aporte la investigación de Segura (2013); quien indagó acerca de las estrategias y prácticas que llevan adelante las productoras audiovisuales pertenecientes a organizaciones del tercer sector en la nueva coyuntura posibilitada por la vigencia de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual 26.522. En este sentido, retomaremos los límites y posibilidades en los cuales se desenvuelven las prácticas de estos nuevos actores teniendo en cuenta la relación de poder de éstos con el Estado y con otras productoras audiovisuales privadas. Siguiendo a la autora, la vigencia de esta ley otorga nuevas posibilidades a las organizaciones sociales, pero al mismo tiempo se encuentran algunas limitaciones. Donde radica el elemento esencial de esta ley es en la reserva del 33% del espectro radioeléctrico; condición que otorga a las organizaciones sociales el derecho de disputar la producción de contenidos audiovisuales en el mercado. Sin embargo, la autora considera como una limitación el que la ley no tenga previsto ningún tipo de incentivo o políticas públicas para financiar las producciones de estas organizaciones. En este marco, ella identifica cuatro estrategias empleadas por las organizaciones: (1) incidir para que el Estado profundice los cambios en las reglas de juego al implementar la Ley 26.522 por medio de regulaciones que favorezcan la participación del sector; (2) articularse en una organización de mayor grado (federación, coordinadora o foro); (3) procurar el apoyo económico y el reconocimiento legal del Estado en su rol de regulador de las políticas del área; y (4) fortalecer su inserción social y territorial en la medida en que es un factor que las diferencia de los otros dos sectores de la radiodifusión.

Para referirnos al tercer sector, retomaremos lo expuesto por Roitter (2004), quien lo plantea como un concepto en constante tensión y redefinición. Y que, además, no es un concepto que esté “establecido como representación social unívoca de referencia para el universo asociativo” (Roitter, 2004: 26).

Para delimitar este concepto, el autor propone partir de las distancias y acercamientos que tiene con los otros dos sectores existentes: el Estado y el mercado. Entenderlo como un sector separado sería una visión simplificada, lo adecuado sería entenderlo en relación con las otras dos esferas, en tanto pueden ser alternativos o pueden actuar de manera combinada, en este sentido el autor sostiene que “comparten con las empresas su condición de organizaciones privadas y con el Estado el interés por temáticas que encuentran alguna referencia directa o indirecta, y a veces casi imperceptible, con lo público. Complementariamente, la condición de no gubernamental las distancia del Estado y la no lucratividad de las empresas” (Roitter, 2004:18-19).

Salamon, autor que retoma Roitter en su trabajo, le incluye a esta definición *aspectos valorativos*, ya que no bastaría con “la condición de estar fuera de la órbita del Estado y cumplir con la regla de no lucratividad, sino que además, tienen que estar motivadas en el altruismo, el bien común, etc.” Aunque estos no son objetivos que “se derivan necesariamente de la acción de estas organizaciones, siempre tienden a aparecer ya que constituyen el sustrato ideológico de lo que se denomina la visión mítica de las entidades no lucrativas”.

Para una mayor limitación de su campo se pueden incorporar además otros tres atributos: estar *organizados*, ser *autogobernadas* -independientes- y ser de *adhesión voluntaria* (Salamon et al.; Campetella et al. citados en Roitter, 2004).

Se busca plantear el fenómeno, desde una perspectiva no solo política, sino también económica y social, esta última, en tanto considera que estas organizaciones pueden funcionar como espacios de socialización.

Más allá de ser una clasificación que engloba “bajo un mismo techo organizaciones que no comparten ni objetivos, ni lógicas de funcionamiento comunes ni prácticas sociales equiparables” (Álvarez; Bombarolo citados en Roitter, 2004), ésta “heterogeneidad del mundo asociativo no es un obstáculo lo suficientemente fuerte como para negar la posibilidad de concebirlo como un sector” (Roitter, 2004:21). Es decir, éstas asociaciones “(...) pueden concebirse como un sector, no por compartir lógicas ni objetivos, sino por formar parte de un universo que produce servicios o es expresión de intereses o de proyectos políticos y que, a tal efecto, trabajan en un espacio diferenciable de la órbita estatal y de las empresas” (Roitter, 2004:21).

Así como definimos a las organizaciones del tercer sector, es menester delimitar conceptualmente a las organizaciones estatales, teniendo en cuenta la complejidad que estas presentan. En este sentido, es necesario aclarar que aunque tomemos una definición específica de las organizaciones estatales como organizaciones de la administración, (por ejemplo, los ministerios), no nos enfocaremos en este tipo de organización, sino en una con las particularidades de la AFSCA que pasaremos luego a mencionar en nuestro análisis. De esta manera, siguiendo el documento del INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública),(1997) en donde éstas son definidas como aquellas organizaciones que “tienen la misión de proveer bienes y servicios que promuevan, preserven, resguarden, orienten y estimulen las iniciativas de la Sociedad compatibles con el interés general, y que contribuyan a paliar y compensar los eventuales desequilibrios emergentes de la conjunción de dichas iniciativas”. Además, buscando enriquecer la definición, podemos pensarlas como opuestas a las organizaciones privadas, en tanto que “deben relacionarse con un conjunto de organizaciones competidoras, concurrentes, proveedoras y clientes, con las cuales las relaciones pueden tornarse conflictivas o cooperativas (...). En las agendas de las organizaciones públicas predominan las cuestiones de interés público que trascienden la perspectiva de los intereses propios y forman parte del sistema político para el cual se requiere un diseño relativamente adecuado al proyecto político de gobierno”.

Debemos pensar, también, la importancia que tiene pensar este tipo de organizaciones en relación al contexto, en tanto que “inciden sobre el entorno normativo de la Sociedad, a través de leyes, decretos, resoluciones y reglamentos que propugnan, administran y aplican; son utilizadas como instrumentos políticos”. Parafraseando el documento nos resta agregar que las organizaciones estatales inciden sobre la dinámica social a través de las políticas que generan, que pueden provocar equilibrios o desequilibrios, desarrollo o involución, enriquecimiento o pauperización de determinados sectores de la sociedad; la estructura cultural (valores, creencias, ideologías, mitos) de la sociedad inciden sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas y viceversa.

Tal como mencionábamos anteriormente, desarrollaremos las dimensiones propuestas por Schlemenson (1990) de proyecto y contexto para lograr un estudio con mayor profundidad, que logre disgregar la totalidad.

Este autor despliega estas dimensiones partiendo de una conceptualización de organización como “un sistema socio-técnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa.

Mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial, de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social originado en la existencia de grupos significativos de poder en interacción dinámica que pugnan por realizar sus intereses sectoriales. Finalmente, la organización se halla inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compite” (Schlemenson, 1990: 177). Se desprenden, de este modo, siete dimensiones: el proyecto, la tarea y la tecnología, la estructura organizativa, las relaciones interpersonales (integración psicosocial), recursos humanos, los grupos internos de poder y el contexto; para el desarrollo de nuestro trabajo se hacen fundamentales las dimensiones de proyecto y contexto, en tanto que también cobrará importancia la de estructura organizativa.

El proyecto constituye lo deseable, el futuro; es, según Schlemenson, el soporte fundacional básico de la organización, la “misión”. Una característica importante de esta dimensión a tener en cuenta es su aspecto dinámico, que surge como una serie de regularidades y tipificaciones y definiciones de conductas, elementos rutinarios que conllevan el despliegue del proyecto. Este se halla subdividido en objetivo y metas al atravesar distintas etapas: la primera es de elaboración mental que conforma una propuesta; la segunda es de externalización que comienza por definir el *cómo*, concretando un plan que se operacionaliza en los objetivos y las metas.

El contexto, como la palabra lo indica refiere a lo externo a la organización, y la importancia de la utilización de esta dimensión en nuestro trabajo radica en concebir su carácter abruptamente cambiante, y cómo éste condiciona y provoca variaciones en la misma organización. La organización debe tener capacidad adaptativa y anticipatoria, que logre comprender la interacción con el entorno.

A pesar de la contribución de este autor a nuestro trabajo, no basta la utilización de estas dos dimensiones para el análisis organizacional; por ello nos resulta necesario introducir el concepto de cultura como aspecto central en la relación del proyecto con el contexto. Entendemos a la cultura como resultado de la relación de la organización y su entorno, ya que es acumulación de experiencias y conocimientos. De este modo, tomaremos el concepto de cultura organizacional elaborado por Krieger, quien señala que “la cultura ayuda a interpretar la naturaleza y significado de las relaciones organización-entorno (...). El conocimiento y las relaciones con el entorno son extensiones de la cultura ya que llegamos a saber y comprender nuestro entorno a través de sistemas de creencias que guía nuestras interpretaciones y

acciones” (Schlemenson, 2001:357); es un *mapa de ruta* como afirma Sackmann, la cultura organizacional es el conjunto de creencias sostenidas por los miembros de un grupo que permiten guiar su actividad en la organización.

La cultura se vincula fuertemente con los niveles de compromiso en las actividades de la organización, y esto implica introducir nociones como las de militancia en el trabajo y los valores que lo atraviesan en marco de definiciones ideológico-políticas particulares, que retomaremos más adelante.

En este sentido, analizaremos la AFSCA intentando ver cómo confluyen el proyecto y el contexto en la dinámica de la organización. Los entenderemos en una relación dialéctica, en la que el proyecto, en tanto es dinámico, va siendo modificado a medida que cambia el contexto, y este a su vez modificado por el proyecto inicial.

Una vez que es sancionada la Ley que da origen a la AFSCA se da inicio a una política, ante la evaluación de la Corte Suprema de Justicia de declarar la ley como constitucional. Una vez alcanzado este objetivo fundamental, comienza la labor propia de la AFSCA.

En cuanto al contexto, lo entenderemos no solo como el marco legal y judicial, sino también tendremos en cuenta la relación de la AFSCA con otras organizaciones de la comunidad. Esto lo analizaremos a partir de la agenda de la AFSCA: plenarios semanales con productoras locales, espacios de formación y capacitación, etc.

### La organización: La historia reciente y su proyecto más fuerte

La Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (Ley 26.522), es sancionada en el año 2009 y reglamentada en el 2010 luego de 24 foros de discusión y audiencias públicas del Congreso Nacional. El objeto principal de la ley “es la regulación de los servicios de comunicación audiovisual en todo el ámbito territorial de la República Argentina y el desarrollo de mecanismos destinados a la promoción, desconcentración y fomento de la competencia con fines de abaratamiento, democratización y universalización del aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación”[2].

En este sentido, es a partir del artículo 10 de la misma que se crean una serie de organismos, vinculados a la aplicación, la interpretación y el cumplimiento de la ley. La Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA) nace de este artículo.

La AFSCA se presenta como un organismo descentralizado y autárquico en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional, la cual posee plena capacidad jurídica para actuar en los ámbitos del derecho público y privado. Sus misiones y funciones se encuentran formalizadas en el artículo 12 de la Ley 26.522. Aún así, entendemos que es necesario pensarla como una organización estatal con particularidades específicas. No obstante, la AFSCA aparece como una organización que busca paliar y contribuir a estabilizar los desequilibrios emergentes de la conjunción de los intereses de la sociedad. Sin duda alguna, la AFSCA es utilizada como instrumento político en tanto que responde al proyecto político de gobierno.

En uno de los materiales de promoción presentan dos elementos que reflejan el espíritu de la ley, el cual nosotras podemos definir, a partir de la entrevista con el director, como el punto de vista político-ideológico desde el cual se crea y se aplica la ley. El primero de estos elementos es denominado como el avance desmonopolizador, en el que la ley limita la cantidad de licencias que puede tener un mismo prestador, buscando garantizar la democracia de voces y asegurando igualdad de condiciones para todos. El segundo refiere a su carácter pluralista, diversos tipos de actores pueden contar con su propia licencia para explotar un servicio de comunicación audiovisual: empresas privadas, personas físicas, escuelas, municipios, provincias, universidades, comunidades originarias, asociaciones civiles, cooperativas, o sea todo el abanico de organizaciones pueden conformar una sociedad.

La AFSCA posee su sede principal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y cuenta con delegaciones en las distintas provincias y regiones (con un mínimo de una delegación en cada localidad de más de 500.000 habitantes). Una de ellas es la Región La Plata (ubicada en calle 50 e/ diag. 74 esq. 12, Torre 1, P3º), que abarca los partidos de La Plata, Berisso, Brandsen, Ensenada, Magdalena y Punta Indio, y es aquella que nuestro grupo se propone abordar.

Los servicios previstos por la Ley 26.522 serán operados por tres tipos de prestadores: de gestión estatal, gestión privada con fines de lucro y gestión privada sin fines de lucro. Entre las que se encuentran personas de derecho público estatal y no estatal, personas de existencia visible o de existencia ideal y de derecho privado, con o sin fines de lucro. En particular, se destaca la incorporación de nuevos actores de servicios de comunicación audiovisual, tal es el caso de los pueblos originarios, las universidades nacionales y los institutos universitarios.

La delegación que tomamos para este estudio, es regional e integra a distintos municipios; sin embargo, dada la reciente creación, se aboca a problemáticas de la ciudad de

La Plata. Por ello las actividades cotidianas de la AFSCA se ven condicionadas por las distintas características y particularidades estructurales de la ciudad, lo que nosotras ya hemos llamado contexto o entorno.

En lo que respecta a la actualidad en esta delegación, se lleva adelante ECCo (Espacio de Contenidos Comunitarios Audiovisuales). Éste es un espacio que se configura a principios del 2014, impulsado por la AFSCA, que cuenta con la activa participación de diversas organizaciones de la ciudad de La Plata. Este se origina aspirando a ser punto de encuentro y formación de productoras audiovisuales comunitarias.

De este modo, es necesario considerar distintos factores como la multiplicidad de carreras que ofrece la universidad o las diversas organizaciones sociales que existen (comedores, copas de leche, bibliotecas populares, radios comunitarias, etc) para comprender la heterogeneidad y las potencialidades presentes en ECCo, que a nuestro entender lo enriquecen. A su vez, estos factores no solo dan oportunidades sino que también limitan la capacidad de agencia de la AFSCA; de este modo retomamos la relación que establecimos entre el proyecto de la organización y el entorno.

Tanto las organizaciones sociales como la AFSCA, participaron en la definición del espacio ECCo, por tanto, encontramos que no se conformó verticalmente, sino que es un espacio que se gestó a través de las relaciones que se tejieron entre las distintas organizaciones a raíz de encuentros previos que habían sido planificados por la AFSCA. A la luz de las entrevistas y observaciones participantes, entendemos que ECCo se constituye como un espacio híbrido, en tanto que depende de la AFSCA por ser la organización que impulsa y motoriza el espacio; pero al mismo tiempo, son las organizaciones sociales quienes lo llenan de contenido en la cotidianeidad y sin ellas el espacio pierde su vitalidad. En esta línea, afirmamos que el espacio se construye dinámicamente gracias a la participación de todos aquellos que la componen.

Por esta razón, en la temática que se encuentra enmarcado nuestro trabajo, entendemos a ECCo como el caso concreto donde se podría ver materializada y cristalizada la relación del Estado y el tercer sector; específicamente, nos interesa caracterizar esta relación desde la mirada de los distintos actores involucrados.

En síntesis, este contexto concreto sobre el que va a intervenir la AFSCA le sirve a la delegación para delimitar el cómo en la consolidación de sus objetivos, es decir, la aplicación de la política pública concreta que configura la Ley 26.522; definiendo a ECCo como la herramienta en la que confluyen las organizaciones del tercer sector y la organización estatal.

## Una forma particular de configuración estructural simple ¿Líder o referente?

Con el fin de conocer la dinámica al interior de la organización, coincidimos con Mintzberg en que es esencial tener una mirada global sobre los distintos elementos que componen una organización. En tal sentido, creemos que la tipología elaborada por él acerca de las configuraciones estructurales nos ayuda dar a luz sobre la organización que nos compete. Una configuración estructural puede considerarse como una red de atributos interrelacionados que se compone de 1) varias partes que están compuestas por diferentes personas con un rol o tarea específico (una de ellas predomina por sobre las restantes), 2) de un mecanismo coordinador principal que refiere a la división y coordinación del trabajo y 3) de un tipo de descentralización del poder.

Dentro de las múltiples configuraciones propuestas por Mintzberg, la llamada estructural simple es la que mejor representa a la AFSCA. Una de las principales particularidades de esta configuración es que se trata de organizaciones muy jóvenes y pequeñas, en nuestro caso la AFSCA cuenta con 7 empleados y esta delegación comenzó a trabajar en el año 2013. Sumada a la corta antigüedad y a la poca cantidad de miembros, también pueden observarse ciertas características que refuerzan nuestra idea de organización simple, así Mintzberg sostiene que este tipo de estructura tiene típicamente “(...) poca o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, una división del trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial” (1992: 133).

Precisamente por esta razón, el componente central es la cumbre estratégica que ejerce el papel principal. Esta última está conformada por aquellas personas que cuentan con mayor jerarquía; cuyo rol es definir los lineamientos generales, la política, la comunicación interna y externa de la organización, y son quienes deben tomar las decisiones y delegar las tareas al resto de las personas. De lo dicho anteriormente, se desprende que el mecanismo de coordinación imperante es la supervisión directa; puesto que es el director quien da órdenes o instrucciones sobre las tareas a realizar. En el caso de nuestra organización este rol es llevado a cabo por el director, en sus palabras: “Básicamente las funciones más, es de coordinar y de trazar los lineamientos más globales del laburo”[3].

En relación al resto de los integrantes de la AFSCA, cada uno tiene una tarea asignada que es altamente específica, sin embargo, no hay un control estricto sobre éstas, siendo así un trabajo más flexible, es decir, “poco de su trabajo está formalizado” (Mintzberg, 1992: 133). Juan nos cuenta cómo está conformado el equipo:

“Hay una compañera que hace, en las cuestiones de comunicación interna, los comunicados de prensa y atiende el Facebook y todas esas cosas de la comunicación institucional. Una abogada que es la que hace tal tarea administrativa y recepción y muchas veces es, acá hay mucho pedido de apertura de radios o de inscripción de productoras que nosotros hacemos asesoría técnica, las planillas que nos traen las armamos nosotros porque generalmente es una población no acostumbrada al tramiterío. Entonces hay una abogada que hace eso. Después hay otro compañero que es periodista que era el coordinador anterior, y dos compañeras más, tres, que hacen el laburo más de territorio.”[4]

Profundizando lo planteado por Mintzberg acerca de la importancia de la cumbre estratégica en estas organizaciones jóvenes, conviene introducir estudios sobre las características del liderazgo en la gestión pública y su relevancia. En este sentido Carlos Losada (2000) busca superar definiciones clásicas sobre el dirigir, proponiendo una noción vinculada al “(...) acto de dar respuesta a unas necesidades organizativas que conducen a las personas [que dirigen] a desempeñar una serie de papeles o funciones” (2000: 403). Lo que hace principalmente a un directivo es la reflexión estratégica y la capacidad de construir mapas, que permitan interpretar la realidad y tener criterios de acción.

A partir de trabajos que lo anteceden, el autor clasifica el rol del directivo según diversos aspectos, uno de ellos es relacionado a la toma de decisiones. En este marco el director de la AFSCA podría ser entendido como el rol del emprendedor o innovador que “consigue innovar estando atento a lo que ocurre en su organización y al hallamos en el nivel de compromiso con las actividades cotidianas en la AFSCA. Este tipo de rol implícitamente busca una especie de armonía que logre articular los intereses personales con los de la organización, como aludiendo a una ausencia de control, el entrevistado refería:

“hay mucho espíritu militante, nadie va a estar mirando si laburaste 7 horas, 8 horas o 9 horas porque de última estás un domingo/ sábado, hacemos muchos talleres, yo me la paso hablando en distintos lugares y si no voy yo va otro”[5].

De este modo vemos cómo el rol del directivo no se ancla a una persona, aunque ésta si presente cualidades y aptitudes para la función que ocupa; podemos ver en la formalidad una cumbre estratégica unipersonal, pero en la práctica aparece como un lugar intercambiable con otros funcionarios de la AFSCA.

En este sentido definimos el rol de Juan en tanto liderazgo (a pesar de contener particularidades informales) en la organización de la AFSCA. Sin embargo, la dinámica de ECCo responde a otras lógicas en cuanto a la coordinación del espacio que merecen ser

destacadas, principalmente marcadas por la ausencia de jerarquías y el constante incentivo a la participación activa de todas las organizaciones del tercer sector.

Por ello, no nos referiremos al rol de Juan en el espacio ECCo con el concepto de liderazgo, sino con el de referente, entendiéndolo como quien logra legitimidad a través de un modo informal en la entorno que la rodea. Al contrastar esa observación con sus modelos conceptuales y criterios, el directivo inicia un proceso que a la postre desencadenará la decisión” (Losada,2000: 406). En distintos pasajes de la entrevista se manifiesta esta cuestión, de este modo señalaba:

“Tengo una mirada de la política y he sido funcionario en otra área y uno trae esa bagaje digamos, y lo bueno de la política es tener una mirada universal y los problemas después se tecnifican cuando vos después te encargas de tal cosa”[6].

Vemos de este modo la impronta organizativa y centralizadora del liderazgo, señalada por el entrevistado como definiciones político-ideológicas que luego toman una forma de acción en relación con la técnica, que perfecciona las decisiones; como lo comprende Juan en la entrevista: “la técnica es una herramienta de la política”.

En relación a los roles vinculados con la gestión de relaciones interpersonales, podemos ver que el de nuestro caso podría clasificarse como rol de líder intraorganizativo, en la medida que se busca “generar espíritu de equipo de trabajo, así como una determinada cultura organizativa” (Losada, 2000:412), lo cual lo relación que establece con otros actores. Además, debido a conocimientos y experiencias previas, el rol del referente permite cierta llegada a las personas que conforman las organizaciones sociales con las que la AFSCA trabaja. En relación a esto, entendemos que el rol del referente tiene un componente clave, que es el del compromiso, lo cual está íntimamente ligado con la acción militante presente en esta organización.

### Militancia en el lugar de trabajo: el compromiso como motor principal

Buscaremos enriquecer el análisis enfocado en la relación que se da entre la organización estatal y el tercer sector, teniendo en cuenta los aspectos fundamentales de la militancia en el trabajo, como antes mencionábamos, y el rol que ésta cumple en la organización. Para ello, nos apoyaremos en los aportes de Gradin (2012), quien desarrolla el concepto de *militar el Estado*. Allí, la autora parte de una concepción del Estado como “(...)

el principal actor en el desarrollo territorial, en donde lo necesario es reconstruirlo a partir de su militancia, de su desarrollo, del debate constante con los otros actores, de los hechos concretos y del trabajo conjunto” (2012:123). De esta manera, “representar y militar al Estado en el territorio, les abre a las organizaciones un paraguas para su acumulación política que les permita posicionarse de mejor forma en la disputa local y nacional” (2012:126). Vemos, además, que en esta idea de democratización del Estado, hay un nuevo actor, que la motoriza. Es el militante social, portador de una racionalidad diferente y de un modo de accionar distinto que permite potenciar el trabajo. Sin lugar a dudas, las acciones llevadas a cabo por los trabajadores de la AFSCA, pueden enmarcarse dentro de esta racionalidad.

Entendiendo la labor de las organizaciones estatales como precursoras y ejecutoras de políticas públicas ya diseñadas, aparece una nueva posibilidad en el modo de llevar a cabo este trabajo. Esto tiene que ver con cómo se concibe al trabajador estatal y qué características tiene o debe tener, planteando una visión alternativa a la del funcionario público con tareas mecánicas y estandarizadas. De este modo prima la noción de compromiso militante para con el objetivo de la organización y su proyecto, que motoriza el modo en que se lleva adelante el trabajo. Esto queda implícito en lo dicho por el director de la AFSCA:

“Vos tenes como responsabilidad aplicar una política pública, comprometer a los municipios, yo hablo muchos con funcionarios municipales, provinciales. El Estado es, una enorme burocracia que hay que empujarla y yo soy de los que piensan que cuánto más vinculada a la sociedad civil y más lo conflictivas al Estado, en el sentido literal de la definición, le llevas conflictos, más se mueve. Ahí hay toda una teoría del Estado abierto o cerrado, el Estado se cierra y entonces es impenetrable, reprime, sí? Ahora, el Estado se abre (...), porque al Estado también lo manejan personas de carne y hueso, funcionarios que tienen hijos, problemas, empleados, es eso. Y a veces, si las sabes ubicar bien, en el lugar, estamos laburando bien”[7]

A su vez, buscaremos sustento teórico en el trabajo de Robirosa; Carderelli; Lapalma; Caleti, “Turbulencia y Planificación social”,(1991) en donde lo que es importante destacar es el compromiso político que los militantes tienen a la hora de trabajar. Es decir, los autores se enfocan en pensar el compromiso como una herramienta de acción en coyunturas transformables. Sin embargo, no dejan afuera la idea de que produce resultados diversos, ya que en algunos casos perjudican intereses de unos, en la medida que beneficia a otros. Entonces, en la AFSCA, vemos que es justamente este carácter militante el que permite que el trabajo se desarrolle en ciertos marcos de flexibilidad e informalidad. Esto no lo entendemos como una característica peyorativa, sino por el contrario, observamos que ésta se

da por un componente central de la militancia: la motivación de los participantes. Es decir, es esta motivación la que motoriza, estimula y enriquece el trabajo comprometido para llevar a cabo el objetivo concreto de la organización. Retomaremos un fragmento de una entrevista ya citado anteriormente, con el fin de visibilizar el aspecto de motivación de los participantes (la militancia) y de demostrar como reflexiona el director de la AFSCA en relación a esto:

“la idea es cubrir una franja horaria que la oficina esté abierta las 8 horas que corresponde durante el día y con eso estamos. Después hay mucho espíritu militante, nadie va a estar mirando si laburaste 7 horas, 8 horas o 9 horas porque de última estás un domingo/ sábado, hacemos muchos talleres, yo me la paso hablando en distintos lugares y sino voy yo va otro”[8].

### Punto central: la relación con el tercer sector

Tal como mencionábamos anteriormente, vemos que en la actualidad, una de las formas más concretas y más visibles en las que la AFSCA se relaciona con las organizaciones sociales es el proyecto ECCo que se está llevando a cabo. En este marco, haremos especial hincapié en las dinámicas de este proyecto.

En esta oportunidad nos parece importante hacer foco en cómo la AFSCA caracteriza a las organizaciones sociales que conforman el espacio ECCo. Para lo cual, retomaremos el material de promoción utilizado a nivel nacional; el fin buscado por este material es ser un insumo para que las organizaciones sociales reflexionen sobre su cotidianeidad.

Así como plantea este material está “destinado a organizaciones sociales que pretendan llevar adelante y gestionar un proyecto de comunicación”, colaborando con “la aparición de nuevos actores de la comunicación y fortaleciendo los ya existentes”. El objetivo es impulsar a las organizaciones sociales “a potenciar sus propias voces y miradas mediante el desarrollo de sus propias herramientas de comunicación”. [9]

Es decir, es una herramienta con la cual la AFSCA caracteriza a las organizaciones sociales, a través de su mirada y a su vez, la pone en tensión con la visión hegemónica, a la que llaman *la trampa de las P*. Ésta, entiende a la comunicación producida por los sectores populares, como “comunicación pobre, con poca potencia y con pocos emisores”, en donde se visibilizan ciertas lógicas como la negación, en donde las organizaciones no son , ni aparecen en la agenda; la estigmatización, donde son mencionadas pero mencionadas con una fuerte carga negativa y la despolitización, donde son presentadas como parches, y reformas en lugar de hacerle frente a la pobreza, la desigualdad y la exclusión. [10]

Desde la AFSCA, se busca hacer frente a esta mirada hegemónica, dando lugar a una conceptualización diferente y a una mirada propia sobre las organizaciones sociales. Entonces es en esta dirección que intentamos observar el trasfondo de esta tematización y ver las discusiones que están implícitas, entendiendo que la AFSCA concibe a las organizaciones sociales como posibles productoras de comunicación popular.

Las organizaciones sociales, entonces, para la AFSCA están llenas de agencia, y son potencialmente activas. Por ejemplo, desde el proyecto ECCo se busca que tengan voz propia, en tanto puedan producir contenidos audiovisuales a través de su mirada del mundo y de su manera de entenderlo. Esto interfiere en las prácticas cotidianas de las mismas y les permite, repensarse y producir colectivamente un proyecto para participar con voz propia en lo que puede denominarse como *disputa simbólica*.

Reforzando esto, los empleados de la AFSCA, en su página de Facebook, publicitan el proyecto y afirman: "ECCo (...) tiene en sus manos, la posibilidad de producir contenidos audiovisuales genuinos, que exprese cabalmente la diversidad y la problemática de una zona que está construyendo su propia identidad".

De este modo, la AFSCA al otorgarle capacidad de agencia a las distintas organizaciones sociales en la conformación del espacio ECCo, le imprime una perspectiva a futuro; no sólo en cuanto al vínculo que interrelaciona a las organizaciones sino, a su vez, una noción a largo plazo respecto al producto de ECCo, por ejemplo al plantearse la intencionalidad de que ECCo se convierta en un canal local. En este punto vemos un fuerte punto de encuentro con la perspectiva de las organizaciones sociales que desarrollaremos a continuación.

Siguiendo con el objetivo de nuestro trabajo, analizando la relación entre el Estado (la AFSCA, como representación del mismo) y el tercer sector, se presenta como un imperativo el poder relevar y analizar la mirada de los sujetos que componen las organizaciones sociales sobre el espacio ECCo dado que son participantes activos del mismo.

En las entrevistas que realizamos a miembros de las organizaciones sociales hay un elemento central que surge, que es la idea de *asociatividad*. Al margen de que el objetivo principal del espacio sea posibilitar las herramientas para la elaboración de contenido audiovisual; observamos que también cumple un rol de contención para las organizaciones, puesto que contribuye al intercambio de experiencias y comunicación entre ellas. A su vez, otro factor que unifica a las organizaciones sociales es que comparten una misma mirada sobre lo social, sobre el rol de éstas en la comunidad en la cual están insertas, y asimismo, sobre cómo producir contenido audiovisual. Como nos cuenta Victoria:

“en realidad, nosotros nos encontramos a partir del encuentro de Malvinas con un montón de organizaciones con las que empezar a... por lo menos conceptualmente, a pensarte que formas parte de un espacio que tiene una cierta mirada respecto a lo social, a su intención de producir, ehm... y bueno, éramos todo ese conjunto de organizaciones que te juntabas ahí y la pregunta era ¿y ahora qué?”[11].

Otra participante de ECCo asimila su experiencia en el espacio con “la sensación de no estar solos y a la deriva”[12]; estos testimonios dan cuenta de que este grupo que se formó les dio la posibilidad de discutir con otras organizaciones, problemáticas y debates que se daban dentro de cada organización en particular. Por esto mismo, resaltamos el carácter contenedor de ECCo.

Por otra parte, a pesar de que el tiempo que le dedica cada organización a ECCo puede ir variando así como las responsabilidades que toma cada una, está presente la idea del compromiso a largo plazo con el proyecto. El proyecto de consolidación de ECCo va mutando con el tiempo, precisamente por la naturaleza dinámica del mismo; este punto puede ejemplificarse con la idea de los micros que están elaborando. Ahora trabajan con la idea de mostrar quiénes son, pero no descartan la posibilidad de generar contenidos audiovisuales que aborden las problemáticas de la comunidad desde la perspectiva de cada organización.

Por último, a la luz de las entrevistas encontramos en los distintos actores interpelados una misma concepción de la ley de medios y su *espíritu*; es decir, todos recalcan el aspecto democratizador de la ley, en tanto, le otorga al tercer sector la posibilidad de expresarse y contar su visión del mundo. Esto lo enmarcamos en la definición que ya trabajamos de cultura organizacional, entendiéndola como un sistema de creencias compartidas por todos los sujetos que participan del espacio. Al margen de que la cultura organizacional interpela a todos los actores de distintas formas, podemos notar ciertas ideas en común en lo que respecta a lineamientos más generales; como por ejemplo, cómo conciben al *espíritu de la ley de medios*.

Partíamos de la suposición de que en los miembros de la AFSCA, teniendo en cuenta a Juan como referente local de la organización, existiera una definición consolidada y aprehendida de lo que significa la *ley de medios* en tanto su carácter ideológico-político.

“Otro aspecto también estratégico de la ley de medios es la incorporación de un cupo, esto es de un porcentaje de los propietarios de medios audiovisuales de dominio del sector sin fin de lucro, que nuestro enfoque más político ideológico de interpretación de ese articulado lo lleva al sector comunitario y cooperativo y el sector más vinculado a la realidad territorial, local y barrial.”[13]

A su vez, encontramos una concepción similar sobre el significado de la ley, en el coordinador de los encuentros de formación técnica de ECCo que pudimos percibir a través de las observaciones realizadas en las que Fabio planteaba entender estas pautas básicas a la luz de la *ley de medios* que buscaba “crear lo que nadie crea”, es decir, que las voces del llamado tercer sector den su mirada (diferente) sobre el mundo. Fabio, que también forma parte de una organización social, Color Pueblo, planteaba en estos encuentros de capacitación que se pregunten qué cosa que no está en los medios podrían estar. Y, en esta línea, el *espíritu de la ley* es referido por distintos participantes de las organizaciones sociales, en la entrevista realizada a Facundo del CEBAS, comentaba:

“contar de alguna manera esa televisión que bueno, es nuestra vida, en ese nuestro lugar, digamos, un poco es lo que la ley de medios plantea digamos. Es decir, basta de cosas enlatadas que viene de afuera, empecemos a producir nosotros, empecemos a contarnos nosotros porque si empezamos a contarnos nosotros empezamos a existir... empezamos a ser”. [14]

### Reflexiones finales:

A modo de cierre, vamos a centrarnos en algunos ejes que buscaremos sintetizar de manera reflexiva, con el objetivo final de responder a nuestra pregunta de investigación. De esta manera, centrándonos en uno de los ejes que nos interesa plasmar, hemos visto a lo largo de todo el análisis que la dinámica de la AFSCA se pone continuamente en tensión con el contexto. En este sentido, el proyecto ECCo como una de las herramientas para llevar a cabo el objetivo central y fundante de la AFSCA (la aplicación de la *Ley de medios* 26.522), responde a las particularidades y factores estructurales y subyacentes de la ciudad de La Plata; factores que enmarcan e influyen en la configuración de la herramienta para la ejecución de la política concreta. Vemos entonces, que ECCo funciona como un espacio en donde no solo confluyen organizaciones con diferentes trayectorias y experiencias, sino que a su vez logra hacer partícipes a distintos profesionales y técnicos con una formación relacionada a la temática del proyecto.

La multiplicidad de actores involucrados en la construcción de ECCo ven una proyección a largo plazo en el vínculo entre esas organizaciones y AFSCA como organización estatal. Aun así, este espacio presenta algunas limitaciones en tanto no existe una definición concreta sobre los objetivos y metas a futuro sino que vemos en cada

organización una proyección diferente. En este sentido, podemos afirmar que si bien existe un objetivo en común a corto plazo que se construye colectivamente a partir de la necesidad de las organizaciones de agruparse y que se va redefiniendo continuamente en relación al contexto, la noción a largo plazo se da en relación al vínculo entre las organizaciones sociales que busca consolidarse a lo largo del tiempo.

En relación a esto, vemos que existe en el caso estudiado, una forma alternativa de relación entre Estado y tercer sector que puede ser pensado según el concepto de Giddens de *democratizar la democracia*. Es decir, existen particularidades en la organización AFSCA que nos permiten caracterizarla como una forma específica de organización estatal. Estas particularidades pueden detectarse más fuertemente en las características de los trabajadores estatales, poniendo en contraste los trabajadores de AFSCA y las características que se les imprimen a los trabajadores de la administración pública en general como estatales. Esta diferencia, radica en el compromiso (especialmente desde la militancia social) como motor de acción de los empleados estatales.

De esta manera, creemos que un punto fuerte de este trabajo es la militancia. Lo cual nos permite vislumbrar una forma distinta a la de *sentido común*, de entender al empleado público inmerso en la administración burocrática. Con sus propias particularidades y lógicas de acción vemos que la militancia en la AFSCA, pone a los trabajadores en una contraposición con la visión que se suele tener de estos trabajadores.

Asimismo, entendemos que ECCo se origina en el marco de la complejidad de la ciudad de La Plata y que, de alguna manera, busca canalizar las demandas de las distintas organizaciones sociales que en ella encontramos. La configuración y el impulso de este espacio por parte de la AFSCA, responden a estos factores contextuales. ECCo termina siendo un espacio en donde las organizaciones se juntan con otras para compartir colectivamente sus proyecciones, a la vez que para plasmarse en un objetivo común que logre aunar a las organizaciones y potenciarlas activamente.

Otro eje a tener en cuenta entonces, son las formas que toma el espacio desde sus orígenes, que cristaliza las características de cómo es la relación de la AFSCA con las distintas organizaciones del tercer sector. En este sentido, si bien la AFSCA propone la forma, son las organizaciones las que la llenan de contenido y redefinen sus metas futuras mediante el hallazgo de un hilo conductor que sea dilucidado por las organizaciones.

Cabe destacar también, que partiendo de lo planteado por el director de la AFSCA encontramos una intencionalidad en lo discursivo de generar lazos horizontales en ECCo, negando una impronta vertical en la formulación de discusiones a la vez que la apropiación

por parte de las organizaciones del espacio. Además, también existe una constante búsqueda de subsanar las diversas problemáticas ya sean relacionadas a recursos materiales, o humanos.

Sin embargo, una vez avanzada nuestra investigación, a través del análisis de distintas fuentes encontramos lo que llamamos una *horizontalidad de hecho*, lo cual quiere decir que así lo encontramos en las prácticas cotidianas del espacio, no solo en lo discursivo, sino en las prácticas concretas. Este tipo de relación que denominamos de dicha forma está en consonancia con lo que sería un nuevo paradigma en cuanto a la ampliación de la participación de las organizaciones sociales en el Estado, y que se enmarca, como ya mencionamos anteriormente, en lo desarrollado por Giddens en su idea de *democratizar la democracia*.

Por último, nos resulta interesante plantear ciertos lineamientos por donde se podría continuar en futuras investigaciones sobre esta temática. Creemos que se podrían abordar en las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la AFSCA, enriqueciendo así el trabajo; sobre todo poniendo énfasis al análisis de las representaciones y las subjetividades de éstos, logrando profundizar en el nivel de compromiso en la actividad cotidiana. En este sentido nos interesaría conocer cómo la cultura organizacional es interiorizada por los distintos sujetos (los trabajadores de la AFSCA), si en este proceso de apropiación hay modificaciones, y puntualmente buscando observar si es entendida o no como militancia la actividad laboral de cada uno.

[1] Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual, organismo vinculado a la aplicación, la interpretación y el cumplimiento de la Ley Servicios de Comunicación Audiovisual (Ley 26.522).

[2]<http://www.afsca.gob.ar/que-es-el-afsca/>

[3]Entrevista al Director de la AFSCA, 10 de julio

[4]Entrevista al Director de la AFSCA, 10 de julio

[5]Entrevista al Director de la AFSCA, 10 de julio

[6]Entrevista al Director de la AFSCA, 10 de julio

[7]Entrevista al Director de la AFSCA, 10 de julio

[8]Entrevista al Director de la AFSCA, 10 de julio

[9]Material de promoción de la AFSCA

[10]Material de promoción de la AFSCA

[11]Entrevista a integrantes de una organización social (CEBAS), 17 de septiembre.

[12]Entrevista a una integrante de una organización social, 16 de septiembre.

[13]Entrevista al Director de la AFSCA, 10 de julio

[14]Entrevista a integrantes de una organización social (CEBAS), 17 de septiembre.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- v Busso, Mariana (1999). *Organizaciones sociales y Estado: De los planteos teóricos a las prácticas cotidianas. Los "Pasivos" activos en el Municipio de La Plata* (Tesis de grado).
- v Gradin, Agustina (2013). *El proceso de integración política de los Movimientos de Desocupados a la gestión del Estado en la Argentina Kirchnerista* (Tesis de Maestría).
- v Gusmerotti, Lucrecia (2009). *Una aproximación al proceso de configuración de la identidad política y social de la central de trabajadores argentinos* (Tesis de grado).

- v Krieger, Mario (2001). *Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*; Edic. Prentice Hall, Brasil.
- v Losada, Carlos (2000). “La función de dirigir en la Administración Pública” en *¿De Burócratas a Gerentes?* en Carlos I. Marrodán *¿De Burócratas a Gerentes?*; Edic. - BID; Washington DC.
- v Marradi, A.; Archenti, N. y Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Emecé, Bs As.
- v Mintzberg, Henry (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo, Argentina.
- v Robirosa, Mario y otros (1990). *Turbulencia y Planificación Social*. UNICEF/Siglo XXI, Bs. As.
- v Roitter, Mario (2004). “*El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil*”. En Daniel Mato (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela.
- v Schlemenson, Aldo (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Paidós, Bs As.
- v Segura, María Soledad (2013) “*El sector social en la implementación de la Ley 26.522. Condiciones y estrategias*”.