

**X Seminario de Red Muni:
“Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los Municipios”**

13 y 14 de agosto de 2009

Título de la ponencia **“Orientaciones y Sentidos. Las organizaciones de la sociedad civil un puente para construcción de ciudadanía”**.

Nombre del autor/a **Eugenia Gilitchensky, Andrea Vidales y Alejandra Facciuto con la colaboración de Elizabeth Iñiguez y Facundo Monteverdi**

Institución de pertenencia: **Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad –CENOC-, dependiente del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación**

Título de la Ponencia: “Orientaciones y Sentidos. Las organizaciones de la sociedad civil un puente para construcción de ciudadanía”.

1. Introducción

El trabajo se enmarca en un tipo de intervención de política pública orientada a la promoción y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el territorio nacional.

El carácter participativo y la gestión multiactoral que las intervenciones del CENOC han mantenido en las diversas etapas atravesadas por el organismo, no se originan en cuestiones coyunturales. Por el contrario, se fundamentan en una fuerte convicción sobre el tipo de vínculo y los mecanismos de intervención que la política pública debe contener para la construcción de una sociedad con justicia social y profundización democrática.

Concebimos a las organizaciones sociales como espacios de ampliación de derechos, formación de identidad, construcción de vínculos sociales, y por ende espacios de desarrollo personal y colectivo. Han sido muchos los autores que insisten en este doble rol. Por una parte, se constituyen en instrumentos idóneos para la reivindicación, ampliación y restitución de derechos ciudadanos, y por la otra, son vistos como ámbitos de construcción de identidad y recuperación del tejido social.

Es por esta razón que el CENOC, en el marco de las Políticas Sociales Gubernamentales, concibe sus intervenciones como formas de promoción de la participación ciudadana. Puesto que la promoción y fortalecimiento de los actores sociales se constituyen en ejes prioritarios para el logro de una mayor justicia social y la creación de relaciones sociales más democráticas.

Esta interrelación entre un organismo de Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil permitió conocer y colaborar en la consolidación de sus fortalezas, como así

también, colaborar con sus inquietudes y debilidades. Esta interacción se tradujo en un aprendizaje mutuo, retroalimentado desde la fecha de creación del organismo.

En este punto nos resulta interesante señalar que no se hace una distinción entre actor social (OSC) y actor político (CENOC) debido a que se trabaja desde una concepción coincidente con la que expone Isabel Rauber (Rauber, 1997:32) quien sostiene que las actividades de todo actor social tienen un contenido político y viceversa. Retomando aquí la centralidad en la noción de política de H. Arendt, a partir de la cual entendemos a la política como un elemento integral de la vida en sociedad.

Si bien, la tarea del CENOC apunta a consolidar las acciones colectivas orientadas al bienestar general, sus intervenciones se dirigen a recuperar la capacidad de las organizaciones sociales como “sujeto” relevante. Los actores tienden a constituirse en sujeto “en la medida que inician (o se integran a otro ya existente) un proceso de reiteradas y continuas inserciones en la vida social que implica, a la vez que el desarrollo de sus luchas sus niveles y formas de organización, el desarrollo de su conciencia

En estos marcos de comprensión, también, puede interpretarse que el CENOC es una “organización que aprende” mientras hace. A la vez que se concibe al "factor conocimiento" como recurso clave en toda actividad, sea económica, social o cultural.

La metodología de trabajo implementada en cada intervención descansa en la participación activa de las propias organizaciones sociales involucradas en ella. Así, sea a través de la sistematización de información o experiencias, como en los procesos de fortalecimiento institucional encarados desde hace ya 13 años.

En estos años, hemos podido aprender, junto con las organizaciones sociales cuestiones relevantes para su propio quehacer social, además de puntos críticos en el desarrollo y la formulación de las políticas públicas orientadas a las mismas.

Tras una breve recorrida por cada uno de los aprendizajes realizados, nos proponemos reflexionar acerca de cómo las nuevas tecnologías nos enfrentan al desafío de un tipo de participación ciudadana donde se hace imprescindible fomentar la capacidad de

selección y traducción de experiencias, información y conocimientos *tanto propios como ajenos*, de manera que enriquezcan los acervos locales.

De igual importancia es el esfuerzo de *producir información local*, de *ponerla en común* y de *sistematizar las experiencias* en el contexto de proyectos e iniciativas concretas, para que otros también puedan enriquecer sus acervos de conocimiento y *no tener que reinventarlos innecesariamente*. El ciclo vicioso de la pobreza y el aislamiento podría así, poco a poco, convertirse en un "círculo virtuoso" de aprendizaje y desarrollo.

2. La Práctica como Espacio de Conocimiento.

Teniendo en cuenta que uno de los ejes del presente trabajo es la relación entre las nuevas tecnologías y su vinculación con la participación ciudadana, introduciremos apenas un breve comentario acerca de cómo se sistematizó la experiencia adquirida para la construcción de un nuevo tipo de conocimiento. La difusión y circulación permanente de información y conocimiento no se limitó al uso de instrumentos digitales. Puesto que, la era digital también genera sus propias desigualdades.

La primera intervención participativa, en el marco de las estrategias de Fortalecimiento Institucional, fue la del diseño de un **Programa de Capacitación a Distancia en Gestión y Gerenciamiento de Organizaciones Comunitarias (PCAD)**

El Programa se desarrolló durante el período 1996-1999. Durante este último año, se elaboró y televisó, a través de Edu Cable, un **Paquete Audiovisual Didáctico –PAD–** mediante el cual se transfería tecnología de gestión a Organizaciones y líderes barriales.

Ambos, responden a la misma estrategia en cuanto recuperación y circulación de los conocimientos y las experiencias acumuladas en el propio sector; promoviendo la vinculación entre las Organizaciones nuevas, jóvenes y pequeñas con aquellas de mayor trayectoria y nivel de profesionalización en su gestión.

En el capítulo dedicado al marco conceptual del Programa puede leerse una cierta intencionalidad orientada a la recuperación de la capacidad instituyente de nuestras sociedades: “como consolidación de espacios de poder y toma de decisiones para aquellos grupos que permanecen al margen de la dinámica del mercado y para el conjunto de los ciudadanos que hayan asumido una actitud activa en términos de construcción de una mejor calidad de vida y una sociedad más justa y equitativa para todos”.

Fue sobre esta perspectiva que el programa se alineó sobre dos ejes: la recuperación de la experiencia acumulada en el propio sector y la gestión participativa. Esta última permitió la adopción, como modelo de gestión el funcionamiento en Red.

En aquel momento, el aprendizaje institucional, estuvo referido a:

- la articulación sistemática de las posibilidades de aporte de cada uno de los actores intervinientes como forma específica de gerenciar el trabajo en red.
- El trabajo en red como una práctica social estratégica, puesto que posibilita la generación de espacios de igualdad en contextos donde convergen intereses diversos.
- Mejorar las posibilidades de influencia de un actor social, requiere de la construcción y del aumento del reconocimiento y la legitimidad que ese actor posea.
- La escasa valoración y uso de instrumentos digitales que permitieran la realización efectiva de una estrategia de capacitación a distancia entre el público integrante de las OSC.

La segunda intervención de Fortalecimiento fue el resultado de la participación de las organizaciones sociales en los Consejos Consultivos Locales creados a partir del Plan Jefas y Jefes de Hogar.

Esta intervención se caracterizó por el carácter multiactoral de la misma y el abandono de ciertas premisas técnicas para la resolución de conflictos en la ejecución de políticas públicas. Convencidos de la importancia capital de esos espacios y conociendo las dificultades y los obstáculos que allí se presentaban, fue mediante una convocatoria de

la Dirección Nacional del Sistema Federal de Empleo, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, que el CENOC puso en marcha un Programa orientado al Fortalecimiento Institucional de los Consejos Consultivos del Plan Jefas y Jefes de Hogar. En el mismo se articularon los recursos y las capacidades de dos áreas del Estado Nacional, Universidades y OSC de Apoyo Técnico, además de los saberes y necesidades de cada espacio multiactoral con quienes se entró en contacto: 114 Consejos Consultivos locales en distintas regiones del país.

El diagnóstico participativo efectuado junto a 154 funcionarios y técnicos gubernamentales y 2870 representantes de organizaciones sociales en un conjunto de talleres y jornadas; apuntó a profundizar el conocimiento de los diferentes niveles de conflicto existente, además de: “aumentar la incidencia del sector no gubernamental en las Políticas Públicas”, tal como podía leerse en los objetivos explícitos del Programa, disponibles, todos en el sitio web del organismo.

En ese marco, la investigación efectuada por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, produjo resultados concretos en torno a la “Evaluación de los Niveles de Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en los Consejos Consultivos y la Capacidad de Aprovechamiento de los Recursos Locales. (2003) El Informe Final, demostraba que las motivaciones de las organizaciones que participaban en dichos ámbitos no estaban vinculadas con la incidencia directa, sino más bien con la posibilidad efectiva de interiorizarse de qué se trata la política, plan o programa implementado.

Como resultado de todo ello se elaboraron las **Herramientas de diagnóstico y trabajo** con el objeto de reflexionar en el nivel interno de cada organización y en el del Espacio Multiactoral integrado junto al Estado. Por esta razón, los contenidos de estos cuadernillos están orientados a brindar elementos para que las organizaciones evalúen que impacto tienen en la definición, diseño e implementación de políticas públicas. También, acerca de cómo su accionar repercute en la vida de las poblaciones con quienes trabajan. Las temáticas abordadas son: Democracia y asociatividad; El Plan de Trabajo, prioridades, información y difusión; Incidencia e Impacto social.

No es un detalle menor, señalar que con posterioridad a la crisis del 2001 el CENOC optó por digitalizar todos los materiales elaborados a los fines de garantizar el acceso masivo y gratuito a los contenidos allí desarrollados.

Los aprendizajes de esta intervención, fueron presentados en la edición **“Espacios Multiactorales y Políticas Públicas”**, compilado IIED-AI., en 2004. El resultado del mismo puede enumerarse de la siguiente manera:

- Los espacios de concertación y participación ciudadana no pueden sostenerse como poderes paralelos al gobierno local, sino que, por el contrario, deben ser fortalecidos como ámbitos propios de la participación pública.
- El éxito de los espacios de participación descansaría tanto en el liderazgo del gobierno local, como en la existencia de experiencias previas. Esto es de la memoria de participación que la comunidad local pueda acumular.
- Existiría una especial conexión entre la convocatoria realizada y el tipo o el carácter de la representación social lograda en el espacio configurado. Puesto que la forma en que se anuncia o invita a los demás actores dará lugar a la adhesión de algunos y la exclusión de otros.
- Las Organizaciones de la Sociedad Civil no están organizadas sectorialmente y no han podido definir estrategias que contribuyan a colectivizar sus demandas.
- En los espacios multiactorales las OSC reproducen un vínculo unidireccional en la relación con el Estado.

Estos aprendizajes fueron claves en la orientación de intervenciones futuras. A partir de ellos, se dispusieron los esfuerzos institucionales hacia la generación de condiciones que favorezcan los debates sobre las formas de representación de intereses, al interior de las propias organizaciones sociales.

Por esta razón, a partir del esfuerzo por la conformación de redes sociales como una de las modalidades de intervención más innovadora y comprometida en la implementación de las Políticas Sociales nacionales, desde el CENOC se arbitraron las medidas necesarias para apoyar técnica y financieramente la consolidación de Redes Temáticas y Territoriales existentes en nuestro país. Por eso, en el año 2005, se inició la ejecución de una línea de trabajo encaminada a promover y fortalecer el trabajo de organizaciones vinculadas entre si, o que habían decidido aunar sus esfuerzos en la integración de algún tipo de red. En esta vinculación, se distinguían dos tipos de Redes: las “nucleadas” entorno a una temática de trabajo común; y aquellas “agrupadas” en función de un conjunto de problemas derivados de un mismo territorio.

Como resultado de estas intervenciones realizadas junto a 65 Redes, que agruparon a 1481 Organizaciones, se obtuvieron una variedad de productos, cada uno construido a partir de los diferentes aportes de los actores involucrados. A saber:

-Una metodología de trabajo orientada al Fortalecimiento Institucional de Redes. La misma se sistematiza en un Manual editado en dos volúmenes. *El primero* contiene reflexiones y aprendizajes de los equipos técnicos del Cenoc de las Organizaciones de Apoyo que participaron del proyecto, además de recomendaciones y propuestas de algunas de las Redes involucradas en los procesos de fortalecimiento institucional. El segundo, denominado Buenas prácticas para el trabajo en Red, presenta un conjunto de casos y herramientas recuperadas de la propia experiencia de las Redes y las Organizaciones que intervinieron en el proyecto.

-Un Manual de Tecnologías de la amistad, en el cual se describen los instrumentos tecnológicos disponibles en Internet y se desarrolla el sistema operativo aplicable a la creación de plataformas virtuales para la comunicación e interconexión entre Redes. El mismo, en tanto producto directo de uno de los proyectos financiados, se encuentra disponible en la página web del organismo.

-Un listado de Redes existentes, en el cual se identifican más de 130 Redes existentes en el territorio nacional. En ella se describen la cobertura geográfica, el

área de intervención, los temas y problemas abordados, las organizaciones que la integran, las referencias de contacto, etc. A partir del cual pudo confeccionarse la Guía de Redes de Organizaciones Sociales, hoy disponible, con información validada sobre 68 Redes Existentes.

Este capital, fruto del trabajo conjunto y la vinculación directa con las organizaciones sociales, los aprendizajes han ocurrido en diversas direcciones. De los cuales quizás sea necesario recuperar algunos de ellos, a saber:

- Las intervenciones sociales orientadas a producir algún tipo de forma o nivel de “desarrollo”, no son intervenciones técnicas, sino intervenciones tecno-políticas; puesto que definen orientaciones de conjunto y escenarios específicos para la toma de decisiones. Puesto que, consideramos, todo reclamo y/o efectivización de derechos o reivindicaciones supone una lucha política por el poder.
- Las Redes se presentan como una estrategia válida para la visualización y el reconocimiento de los grupos como actores sociales e interlocutores válidos en el desarrollo de las políticas públicas. Esto es, existe evidencia en cuanto a la construcción de una cierta legitimidad y reconocimiento social en aquellos grupos cuyas reivindicaciones tienden a ser invisibilizadas.

En forma simultánea a las intervenciones de Fortalecimiento, el CENOC desarrolla otra línea de trabajo vinculada a la gestión de información. Las mismas consisten en el relevamiento y sistematización de información acerca del quehacer de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina.

En base a la lectura y sistematización contenida en la Base de Datos del CENOC, además de la administración del Ex Registro Nacional de Entidades de Bien Público y el actual Registro Nacional Obligatorio de Organizaciones No Gubernamentales, se editaron dos volúmenes bajo el Título **“Hacia la constitución del Tercer Sector en Argentina”**. Y ya en 2003, con los aportes de autoridades académicas en cuanto a la ratificación de la heterogeneidad estructural que caracteriza al conjunto de las Organizaciones en la Argentina, se editó la segunda publicación centrada en la lectura de la información de las OSC’s contenidas en la Base de

Datos; bajo el título de: **Acerca de la Constitución del Tercer Sector en la Argentina**, a modo de indicar aquello que nunca llegó a “constituirse”. Durante 2007 se publicó la cuarta edición de la serie institucional titulada, ahora sí, en forma indicativa: **Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Similitudes y divergencias**.

Puesto que la información es suministrada por las propias OSC en forma voluntaria y el conocimiento adquirido sobre su accionar no se obtiene mediante la aplicación de técnicas cuantitativas de relevamiento de datos, la información allí construida es el resultado de la indagación sobre la trama y los lazos que las organizaciones establecen en su interior, con sus destinatarios y entre sí.

Una trama, que, no dudamos, permite a los hombres, mujeres y niños encontrar su dignidad en el ejercicio efectivo de sus derechos.

Por último, en este marco de intervenciones, durante el año 2006 se elaboraron las **Herramientas metodológicas para la evaluación de Organizaciones de la Sociedad Civil** con el propósito de poner a disposición de los equipos técnicos gubernamentales un conjunto de herramientas para hacer observables las cualidades y característica institucionales de la Organización.

Frente a la creciente participación de las OSC en diferentes niveles de las políticas públicas se creyó pertinente contar con instrumentos capaces de relevar y analizar la información institucional.

Ahora sí, este instrumento sirvió de insumo para la creación de un curso a distancia implementado por el PROCAE- Programa de capacitación a distancia que depende del Programa Modernización del Estado Jefatura de Gabinete de Ministros. El curso mantiene los ejes a partir de los cuales se elaboraron “las Herramientas”, a saber: Una Guía para la evaluación de Osc como, actores involucrados en el desarrollo de las políticas sociales y un conjunto de Criterios de elegibilidad de

organizaciones de la sociedad civil para la ejecución de proyectos y programas sociales.

Vale la pena mencionar, respondiendo a una clara metodología de trabajo, los "Criterios de Elegibilidad" fueron elaborados en comisiones de trabajo junto a OSC de Apoyo Técnico, Organizaciones de Base, instituciones de representación, organismos públicos y agencias extranjeras¹.

Con una decisión más firme en cuanto a la utilización de medios digitales y el afianzamiento de los saberes y las prácticas desarrolladas por las propias organizaciones, en el año 2006 se implementó el Concurso Nacional de Publicaciones, junto a la Agencia de Cooperación Internacional del gobierno japonés –JICA, iniciando así, la primera edición digital de la Colección "Replicar para Aprender". La colección tiene por finalidad difundir conocimientos sistematizados sobre la reflexión teórica de sus propias prácticas.

3.- Las fuentes webgráficas: Una mirada distinta al desarrollo tecnológico

Hemos dicho que las organizaciones sociales acumulan experiencias, desarrollan conocimientos e implementan prácticas innovadoras sobre diversas temáticas vinculadas a la actividad social. Sin embargo, la sistematización, circulación y difusión de esos saberes suele verse impedida o dificultada por diversas razones. Así, ese conocimiento permanece oculto, ignorado y muchas veces termina perdiéndose.

La revolución en las tecnologías de la información y las comunicaciones ha puesto sobre la agenda del desarrollo el "factor conocimiento" como recurso clave en toda actividad humana. Recurso tan importante como la tierra, el capital y la mano de obra. Es a través de las prácticas digitales dónde la velocidad de transmisión juega un papel central en la modificación de las formas de producir y gestionar conocimiento. Ni la

¹ El documento elaborado originalmente puede consultarse en el Informe de Gestión 1995-1999 del Centro Nacional de organizaciones de la Comunidad, CENOC – SDS

distancia, ni el “peso” o volumen de información, datos o saberes actúa como obstáculo a su circulación y su libre acceso.

El avance de nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación permitió no sólo establecer diálogos con personas diferentes o desconocidas, sino intercambiar y compartir “espacios” en el marco de “realidades” territoriales radicalmente distintas.

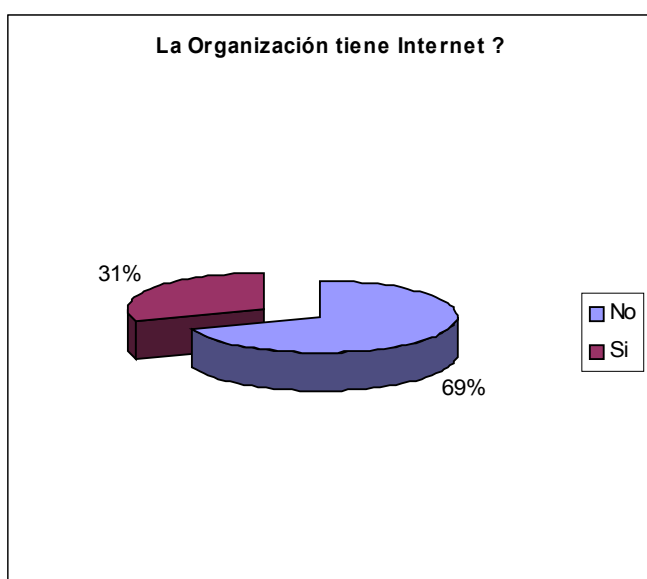
El CENOC, desde sus inicios, tuvo la pretensión de utilizar las TIC en beneficio de las Organizaciones sociales. Apuntando a aquellas más distantes y aisladas territorial y culturalmente.

Ya 1997 el Cenoc convocó a las organizaciones del todo el país que en ese momento contaran con una mínima estructura informática para la constitución de una red electrónica. Se diseñó y se proveyó el soporte técnico gratuito accesible desde una PC 286 con módem. La estructura de la RENOC contó con 220 nodos en todo el país y 5 nodos concentradores regionales, con el objetivo de facilitar la mensajería privada y el acceso a la agenda del sector.

Además, se incorporó en la herramienta de relevamiento de datos utilizada por el organismo (Formulario de Inscripción /Actualización al CENOC) una pregunta específica acerca de si la organización posee conexión propia y de la utilización de Internet por parte de las OSC.

De esta forma, sabemos que sólo un tercio de las organizaciones existentes posee Internet como un recurso institucional disponible.

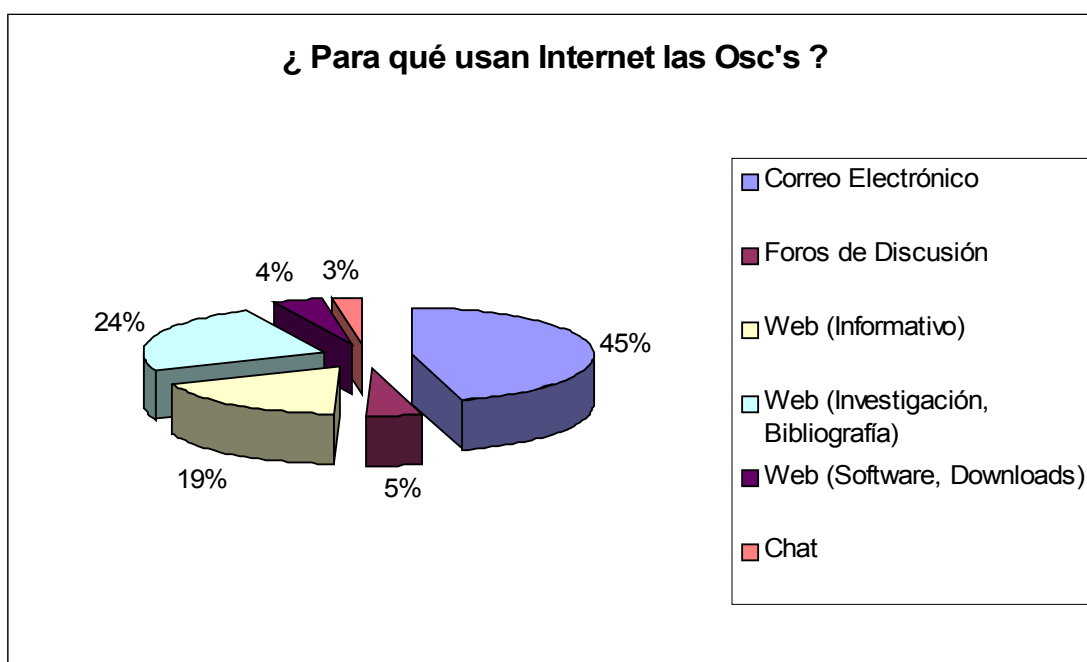
Según nuestra base de datos, sólo el 31% de las OSC's, posee Internet.



Fuente: Propia, Base de Datos CENOC, pregunta 22

Para todas aquellas organizaciones que han respondido afirmativamente, la pregunta se desagrega en lo relativo a la utilidad brindada.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en nuestra Base de Datos, el uso o la aplicación que las Organizaciones sociales hacen de este recurso, puede describirse del modo siguiente :



Cabe aclarar que la variable utilizada en el Formulario de Incorporación/ Actualización ha sido modificada recientemente, por lo que no cuenta con información suficiente sobre el universo total. Razón por la cual, se ha utilizado la información relevada en años anteriores.

Tal como se visualiza en el gráfico, mayoritariamente, con un 45 % del total la aplicación más generalizada es la del correo electrónico, abarcando, posiblemente desde el uso personal hasta la difusión de actividades o eventos.

En una segunda instancia, se utiliza como soporte de investigación en temas puntuales, o consultar bibliografía, por ejemplo. No muy lejano a esto, muchos la utilizan con un carácter netamente informativo, a un nivel más general (19%). Por último, y con una

diferencia bastante marcada (no más de un 5 %), nos encontramos con una utilización más interactiva como es el intercambio de opiniones, ya sea vía foro o chats.

Para el CENOC, la estrategia de utilización de éste recurso informático es vital en cuanto a la difusión y circulación informativa, puesto que el universo de Organizaciones inscriptas alcanza a todo el territorio nacional.

Es importante mencionar que la dispersión geográfica no facilita el intercambio entre las Organizaciones Sociales. Incluso, aquellas que se encuentran en una misma región, provincia o municipio, no llegaban a conocerse. Por lo que el libre acceso a la Base de Datos permitía un cierto reconocimiento.

Como herramienta de trabajo, la web no se identifica como un sitio de difusión o exposición pública para dar a conocer al CENOC. Por el contrario, desde el inicio fue considerada como un instrumento de trabajo y una herramienta facilitadora de intercambio. Con idéntico criterio, comenzó a editarse una Agenda electrónica que se envía quincenalmente a todas las organizaciones inscriptas en la base de datos.

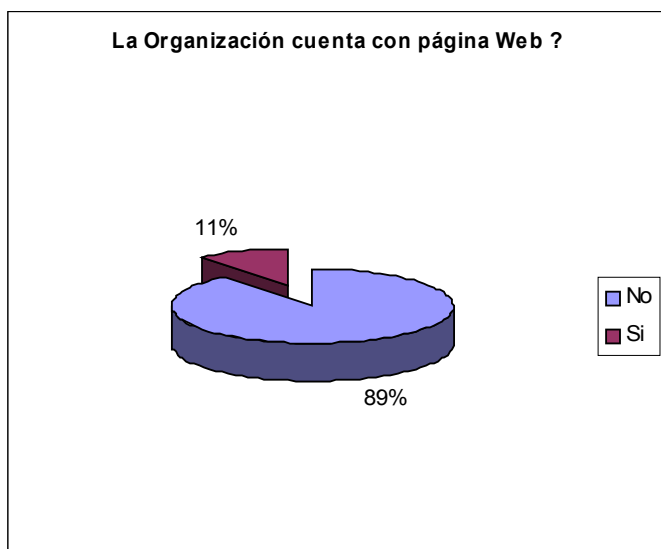
Sin embargo, nuestra práctica profesional nos indica que muchas de las organizaciones **no** poseen, ni tienen acceso a los nuevos sistemas de comunicación. Según la base de datos que posee el CENOC sabemos que 6884 organizaciones de un total de 15483 posee correo electrónico institucional o personal.² Por lo que, el 44,46% no poseen esta herramienta, y 1703 organizaciones sobre el mismo total poseen pagina web, por lo que el 89 % se encuentra excluida del servicio que significa una pagina Web

Según nuestra base de Datos el 55% de las OSC inscriptas poseen correo electrónico.

² Datos obtenidos de la base propia del CENOC- Junio de 2009.



Según nuestra base Datos el 11% de las OSC inscriptas poseen pagina Web



Es un hecho que las nuevas tecnologías facilitan la construcción de bancos de datos con los principales recursos materiales y humanos con los que se cuenta y favorece la participación social creando nuevas redes y fortaleciendo otras. Pero desde el CENOC, considerando tanto la experiencia acumulada en nuestras intervenciones, al tiempo que conocemos la realidad de nuestras comunidades, no dejamos de preguntarnos por la necesidad de recuperar, las herramientas tradicionales con el objeto de complementar las más modernas.

Lo antes expuesto no implica negar los avances tecnológicos y los impactos positivos que ellos tienen en la sociedad, significa pensar alternativas viables a fin de achicar la

brecha de desigualdad entre ambas, o sea, las que poseen medios electrónicos y las que no.

Estos nuevos espacios institucionales virtuales son los que también coadyuvan a estructurar y afianzar el vínculo entre el Estado y las OSC. Ellos constituyen un mecanismo de participación ciudadana sin dejar de considerar que la desigualdad digital puede ser el nombre de una segunda exclusión social.

En los 90 la Argentina modernizó sus tecnologías de manera desorganizada tendiendo redes privadas de comunicación localizadas en las zonas más rentables del país.

Pero, si se favoreciera la alfabetización informática y el acceso universal a las redes ¿Las posibilidades de igualarse proliferarían?.

A nuestro entender, se infiere que si se desarrollara una políticas universales de accesibilidad, como para cualquier otro recurso, las asimetrías de poder, tenderían a equilibrarse.

Bibliografía Utilizada

Programa de Capacitación a Distancia PCAD Presidencia de la Nación Secretaria de Desarrollo Social Cenoc-Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad Marzo 1996

Paquete Audiovisual Didáctico Presidencia de la Nación. Secretaria de Desarrollo Social Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad Cenoc Abril 1999

Acerca de la Constitución del Tercer Sector en la Argentina. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Secretaria de Políticas Sociales Cenoc Junio 2003

Espacios Multiactorales y Políticas Publica De la experiencia a la Conceptualización Presidencia de la Nación Consejo Nacional de Políticas Sociales Cenoc Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo IIED-América Latina. Septiembre de 2004

Seminario Internacional sobre Modernización del Estado Presidencia de la Nación Jefatura de Gabinete de Ministros-Secretaria de la Gestión Publica-Proyecto de Modernización del Estado Diciembre 2006

Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Similitudes y Divergencias Presidencia de la Nación Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad Febrero 2007

Herramientas Metodologicas para la Evaluación de Organismos de la Sociedad Civil Presidencia de la Nación Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales Cenoc Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad –Procae Programa de Capacitación Electrónica de Jefatura de Gabinete de Ministros Inap-Instituto Nacional de Administración Publica Marzo de 2007

Manual de Metodología para el Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales de Organizaciones de Base Presidencia de la Nación Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales Cenoc Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad

