

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**  
**Tesis Licenciatura en Sociología**

**La participación en la Mesa de Coordinación Zonal (SOCAT)  
desde la perspectiva de los actores en el territorio.**  
Los casos de Florida y La Cruz de Carrasco entre 2004 y 2008

**Felipe Rebellato**  
Tutora: Verónica Filardo

**2011**

## Resumen

La presente monografía problematiza la inclusión del factor territorial en el diseño de las políticas sociales. Particularmente, se centra en el estudio de los casos de La Cruz de Carrasco y Florida a partir de la instalación de las Mesas de Coordinación Zonal (SOCAT). Uno de los objetivos de Infamilia abarca la promoción de la participación ciudadana a través del espacio definido en la Mesa. Concluyo que la incidencia del factor territorial es un elemento de peso, en estos casos, para el éxito de tal objetivo.

## Índice

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>2</b>
2.1	El <i>territorio</i>	2
2.2	Las políticas sociales y el <i>territorio</i>	3
<b>3</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>4</b>
3.1	El Programa Adolescencia, Infancia y Familia (INFAMILIA) en el año 2005	4
3.2	El Modelo de Gestión Territorial (MGT)	4
3.3	La integración de la Mesa de Coordinación Zonal (MCZ)	6
<b>4</b>	<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
4.1	Objetivo general	7
4.2	Objetivos específicos	7
<b>5</b>	<b>ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b>	<b>7</b>
5.1	Casos y selección	8
5.2	La Cruz de Carrasco y Florida: una introducción al territorio	9
5.3	Actores entrevistados	11
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>12</b>
6.1	Hablar de participación	13
6.1.1	La promoción del trabajo en red “sobre la mesa”	14
6.1.2	La percepción del vínculo con los técnicos de la OSC	23
6.1.3	Control social	26
6.1.4	Concepción de participación	35
6.2	Reflexiones sobre el factor <i>territorio</i>	37
<b>7</b>	<b>REFLEXIONES FINALES</b>	<b>40</b>

**“La participación en la Mesa de Coordinación Zonal (SOCAT) desde la perspectiva de los actores en el *territorio*. Los casos de Florida y La Cruz de Carrasco entre 2004 y 2008”.**

## **I INTRODUCCIÓN**

Este trabajo busca aportar al debate de las políticas sociales<sup>1</sup> y la inclusión del factor territorial en el diseño de las mismas. Incorporar el *territorio* implica la consideración de un amplio espectro de variables entrelazadas en su interior: prácticas socio-culturales, desarrollo institucional, características geográficas, económicas, su historicidad, construcción de identidad, etc. A su vez, implica prever la instrumentación de la política social considerando su inserción en *territorios* diferentes.

Esta consideración del *territorio* se trabaja aquí desde una perspectiva en la cual los actores, desde la construcción y consolidación de las redes sociales locales, establecen vínculos para el desarrollo de proyectos políticos transformadores (Boisier, 2007). En ese sentido, la estimulación de la participación ciudadana para la conformación de redes, impulsa a un mayor control, por parte de los actores, de los procesos que suceden en el *territorio*.

Si pienso en la realidad de nuestro país, veo que Uruguay no ha estado ajeno a este tipo de debates en la implementación de políticas públicas. Por ejemplo, a partir del año 2005, el Programa Infancia, Adolescencia y Familia (Infamilia) emprendió la construcción de su estrategia basada en un modelo de gestión, incorporando la noción de *territorio* vinculada a la de *sujeto*. Así es que la participación articulada de los actores sociales en el *territorio* es contemplada, en el diseño de la política, como aporte motor del bienestar social.

En este trabajo me concentraré en el análisis de dos experiencias que se enmarcan en Infamilia. Concretamente, en la instauración de Mesas de Coordinación Zonal como forma de promoción de la participación social en Florida y el barrio La Cruz de Carrasco de Montevideo. El estudio de estos casos nos dará insumos para reflexionar sobre las posibles causas que expliquen el mayor éxito o fracaso de este tipo de experiencias desde la perspectiva de los actores.

En ese sentido, dos preguntas principales guiarán mi trabajo: A) *¿Cómo perciben los agentes*

---

<sup>1</sup> A partir de un trabajo de elaboración propia desarrollado en el marco curricular del taller de investigación sociológica 2007-2008.

***vinculados a una Mesa de Coordinación Zonal (MCZ) el proceso de participación que, con la generación de dicho espacio, se ha propuesto? Y B)¿Cómo son dichas percepciones si consideramos dos MCZ, que forman parte de SOCATs, en territorios distintos?***

A partir del estudio de los casos de las Mesas de Coordinación Zonal de La Cruz de Carrasco y Florida, podré realizar dos tipos de comparaciones. En primer lugar, y siempre en base a la percepción de los entrevistados, comparar la situación previa y posterior a la instauración de la MCZ en cada uno de los dos *territorios* (comparación intra-caso). En segundo lugar, trabajar la comparación entre los *territorios*, buscando aquellos elementos que puedan dar cuenta de los distintos resultados en Florida y la Cruz de Carrasco (comparación entre-casos).

Una conclusión primaria que puedo avanzar, desde el estudio de estos dos casos, es que el *territorio*, en el cual se inserta esta política social, orientará mucho los resultados: cuanto más politizados sean los actores que participan en la Mesa y mayor sea su historia asociativa, mejores resultados obtendrán. Aquí entiendo por buen resultado el logro de un desenvolvimiento colectivo en la aproximación a la construcción de un proyecto político transformador.

## 2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 El territorio

“¿Puede un ‘espacio’ o un ‘territorio’ o aún una ‘región’, *interpretado este último concepto de una manera simplista*, ser considerado un *sujeto*? Naturalmente que no. La idea de región como sujeto sólo puede ser entendida teniendo como telón de fondo la existencia de la *ecuación sociedad-región* o la identificación entre contenedor y contenido”. (Boisier, 1988:72) Esta cita, integra el artículo titulado “Palimpsesto de las regiones como espacios socialmente construidos” y antes de ingresar en una discusión sobre lo que puede implicar considerar a un territorio -o región- como un *sujeto*, me parece interesante dedicar unas líneas a expresar lo que, retomando a Sergio Boisier, se entiende por territorio *como* palimpsesto.

Palimpsesto es un manuscrito antiguo que conserva huellas de una escritura anterior borrada artificialmente. Esto quiere decir que, cuando se hace referencia al *territorio*, no lo es solamente señalando un determinado terreno. “El territorio no es una abstracción ni un mero piso obligado por la fuerza de gravedad, y que se convierte en una instancia simbólica hecha, no de ladrillos, sino de relaciones, lenguajes, afectos y procesos de cambio que ocurren en el territorio y no sobre él.” (Boisier, 2007:6)

Territorio como palimpsesto, entonces, es entendido conteniendo cada una de esas capas (cultural, simbólica, económica, social, histórica, política, física, etc.) las cuales se inscriben sobre las huellas de las demás. “El territorio constituye por sí mismo un ‘espacio de inscripción’ de la cultura y, por lo tanto, equivale a una de sus formas de objetivación(...) puede servir como marco o área de distribución de instituciones y prácticas culturales espacialmente localizadas, aunque no intrínsecamente ligadas a un determinado espacio(...) puede ser apropiado subjetivamente como objeto de representación y de apego afectivo, y sobre todo como símbolo de pertenencia socio-territorial.” (Giménez, 1996:15) La 'cultura' territorial, retomando a Boisier, se basa, por un lado, en un stock -históricamente construido- de símbolos y valores que derivan de la forma en que el medio natural influye sobre una multiplicidad de expresiones. Por otro lado, la cultura es también un *proceso* dinámico y de permanente creación, que está influenciado por la paulatina confirmación de una base económica regional.

## 2.2 Las políticas sociales y el territorio

¿Qué es lo que implica la consideración de los mencionados componentes endógenos del *territorio* para el diseño de políticas sociales? El espacio social y el espacio geográfico correspondiente están ligados por una relación vinculante, biunívoca. Aquí reinserto, en la exposición, la consideración del territorio como *sujeto* (colectivo), capaz de construir un *proyecto político regional* que potencie el desarrollo de los objetivos planteados por la *sociedad regional* minimizando (o reduciendo) los lazos de dependencia institucional-estatal, tradicionalmente concebida centralmente. “Por ello existen políticas territoriales cuyo objetivo (...) no puede ser otro que crear o potenciar las condiciones de entorno ya mencionadas para que los seres humanos se transformen en personas humanas, políticas que no obstante se aproximan a su objetivo por la vía o a través de intervenciones en el territorio.” (Boisier, 2007:6) El pasaje de *seres humanos* a *personas humanas* implica considerarles *sujetos* de derechos, nada menos.

Es entonces que el fomento de la participación ciudadana, a través del desarrollo de ciertas políticas, implica potenciar una articulación social que impacte sobre el *territorio*. Esta concepción integra una perspectiva a través de la cual se percibe a las personas desde un rol activo facilitando las condiciones para su desarrollo social.

La participación articulada, a través del impulso a las redes sociales del *territorio*, también propone el ejercicio de un mayor control, por parte de los actores involucrados, sobre los procesos que allí

sucedan. En definitiva, vecinos, organizaciones e instituciones que trazan, o fortalecen, lazos de comunicación para incidir en determinados aspectos que hacen a la construcción del *territorio* como tal.

### 3 ANTECEDENTES

En ese sentido, un antecedente significativo es el desarrollo del Modelo de Gestión Territorial generado por Infamilia a partir del año 2005. El Programa Infancia, Adolescencia y Familia (Infamilia) del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) surge financiado con un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y fondos del Gobierno Nacional en el año 2003 con la meta de mejorar las condiciones de vida e inserción social de niños, niñas, adolescentes y sus familias en situación de exclusión social.

#### 3.1 El Programa Infancia, Adolescencia y Familia (INFAMILIA) en el año 2005

Resulta trascendental referir al contexto en el que se inserta la dirección política del programa, en el nuevo período, para comenzar a comprender los pilares sobre los que se construye. De acuerdo a documentos elaborados por INFAMILIA (2007A:1) la línea política de la anterior gestión está considerada bajo el supuesto del logro de eficiencia mediante la transferencia de responsabilidades y asignación de recursos de parte del Estado, directamente a la población, por medio de organizaciones de la sociedad civil. En ese marco, INFAMILIA se planteó, además de una nueva concepción del rol del Estado, un cambio de enfoque para la construcción de políticas sociales de infancia y adolescencia que partiera desde una mirada a los problemas y ya no desde los sectores o servicios.

En base a la definición de sus tres pilares operativos (*concentración* de impactos, recursos y procesos; *sostenibilidad* económica y social de las acciones; *fortalecimiento* de capacidades institucionales de los organismos co-ejecutores) y al convencimiento de trabajar en tres niveles (político, tecno-político y territorial) en forma coordinada, INFAMILIA orienta su trabajo hacia la construcción de un Modelo de Gestión Territorial (INFAMILIA, 2007A:1).

#### 3.2 El Modelo de Gestión Territorial (MGT)

El MGT es la estrategia de INFAMILIA para construir redes locales de protección social destinadas a la infancia y la adolescencia, desde una perspectiva de derechos.

Sus principales **objetivos** (INFAMILIA, 2007B) son:

- a) Promover la participación ciudadana de los sectores vulnerables orientada al ejercicio de derechos. Para lograr ese objetivo, el MGT promueve la creación de redes que elaboren proyectos de desarrollo regional sobre base de información objetiva y confiable.
- b) Aumentar la articulación y coordinación de los servicios en el territorio, a partir de información objetiva sobre éstos y sus beneficiarios.
- c) Mejorar el acceso de la población a los servicios, vinculando la oferta de los servicios con las demandas de la población.

Los **cambios promovidos**, en enero de 2006, en las principales líneas de gestión programática - operativa de INFAMILIA (INFAMILIA, 2007A:2) para la construcción del MGT son:

- a) Ordenamiento del territorio en 75 áreas territoriales y 30 regiones buscando la asociación del territorio con la movilidad e identidad de la población residente.
- b) Creación de un servicio de articulación territorial. Sustitución del SOCAF<sup>2</sup> por el Servicio de Orientación, Consulta y Articulación Territorial (SOCAT). Dicho enfoque “asume el desafío de entender a lo local como un espacio en donde coexisten servicios sociales y actores comunitarios, capaces de lograr un desarrollo integral que articula las políticas sociales y económicas, contribuyendo en la construcción de una institucionalidad sustentada en la promoción y la iniciativa comunitaria” (INFAMILIA, 2007C:3)
- c) Creación de instrumentos de información y gestión de la articulación en pro de una definición clara de objetivos basados en la construcción de consensos y capacidades de gestión social de las prestaciones a nivel local. Lubricación de canales de información desde las estructuras al territorio y viceversa.
- d) Creación y/o fortalecimiento de Mesas de Coordinación Zonal (MCZ) y Nodos de Coordinación. Como instrumentos de promoción de la participación ciudadana, dichos espacios deben partir de una concepción de integración social.
- e) Construcción de Planes Regionales. Se define como importante que los espacios de participación procuren la construcción de diagnósticos y planes desde una mirada regional.
- f) Creación del Fondo de Inversiones Territoriales (FIT) con el objetivo de dar financiamiento y promoción de capacidades de gestión a nivel local a los Planes Regionales construidos por los espacios participativos.

---

<sup>2</sup> El Programa, en sus inicios, buscaba emplazar en cada zona de intervención un Servicio de Orientación, Consulta y Atención a la Familia

### 3.3 La integración de la Mesa de Coordinación Zonal (MCZ)

De acuerdo a documentos elaborados por INFAMILIA (2007C:13) los actores convocados y participantes en la MCZ son:

- a) Actor público: entendido como aquel actor que pertenece al sistema público, por ejemplo, escuelas, centros de salud.
- b) Actor comunitario: aquellos actores de organización de tipo comunitario, por ejemplo, organización barrial, comisión de vecinos, comisión de fomento.
- c) Vecinos: vecinos que participan de las mesas por el sólo hecho de habitar en el área territorial. No representa a ninguna organización en particular, es un actor individual.
- d) Comunitario en convenio estatal: son aquellos actores que, siendo una organización de tipo comunitario, recibe financiamiento público para el desarrollo de sus actividades, por ejemplo, Centros CAIF, casa jóvenes, centros juveniles.
- e) Empresas: trata de empresas que desarrollan su actividad comercial o productiva en el área territorial.
- f) Infamilia: aquellos actores que pertenecen al Programa Infamilia, como ser, una maestra comunitaria que concurre a la MCZ como MC y no en representación de la escuela, un profesor de educación física, promotores juveniles y agentes de seguimiento.
- g) Responsable Territorial: corresponde al cargo de responsable territorial de Infamilia.

## 4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El pasaje del SOCAF al SOCAT, no sólo significa un cambio de letra en la sigla sino que, como se indicó anteriormente, tiene que ver con una nueva concepción a la hora de diseñar políticas sociales. ¿Qué implica esto?: incorporar el aspecto *territorial* al análisis y a la gestión.

Infamilia propone la creación de un espacio de articulación de los actores que trabajan en el territorio los cuales, bajo cierto marco predefinido, elaborarán planes de acción contando, para ello, con la disponibilidad del Fondo de Intervención Territorial. Dicho espacio es denominado Mesa de Coordinación Zonal (MCZ).

Abordando, particularmente, uno de los objetivos planteados con el nuevo Modelo de Gestión Territorial, vinculado a la promoción de la participación ciudadana, me pregunto: **¿Cómo perciben los agentes vinculados a una Mesa de Coordinación Zonal el proceso de participación que, con la generación de dicho espacio, se ha propuesto?**

Por otro lado, al incorporar las especificidades locales -desde el momento en que ofrece ciertos grados de libertad a la MCZ- surge otra pregunta: **¿Cómo son dichas percepciones si consideramos dos MCZ, que forman parte de SOCATs, en territorios distintos?**

**4.1 Objetivo general:** Conocer, en dos SOCATs con enclaves territoriales significativamente diferentes, las percepciones de los actores que integran una Mesa de Coordinación Zonal, en referencia al proceso de participación que se dispara con la creación de dicho espacio.

**4.2 Objetivos específicos:**

- 1) Identificar las percepciones de los actores de dos MCZ-SOCATs con enclaves territoriales significativamente diferentes.
- 2) Analizar de forma comparada dichas percepciones.
- 3) Avanzar en la comprensión de la incidencia del factor territorial, en las percepciones de los actores, en ambos casos.

## 5 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En primer lugar, en este trabajo, a través de entrevistas semi estructuradas y en profundidad, realicé un deliberado esfuerzo por rescatar las percepciones de los distintos actores participantes de dos MCZs del SOCAT.

La perspectiva planteada es más inductiva que deductiva. “Si, en vez de intentar generalizar de una muestra pequeña a un colectivo grande cualquier elemento particular de la sociedad, la investigación pretende captar todo el contenido de experiencias y significados (...) la orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora” (Ruiz Olabuénaga, 1999:23).

Del desarrollo que expresa el presente trabajo en cuanto a las decisiones tomadas, es que el tipo de diseño sobre el cual me basé fue, de acuerdo con Robert Yin (1997), el **estudio de casos múltiple y holístico**. En ese sentido es que se estudió el fenómeno buscando darle significativa variabilidad al enclave territorial.

## 5.1 Casos y selección

Los casos son dos Mesas de Coordinación Zonal – SOCAT y con este trabajo me planteé comprender la percepción de los distintos actores que las conforman para luego analizar las particularidades existentes en relación al enclave territorial.

En cuanto a la selección de los casos, el *territorio* operó como variable independiente, tomando dos territorios con características distintas (uno de Montevideo y con una larga tradición de participación social, y otro del Interior con una experiencia de participación social más acotada). Si bien la noción de *territorio* implica, a su vez, un conjunto de variables. Asumiendo esto, trabajaré en las características más salientes del *territorio* que me expliquen ciertos resultados esbozados por los entrevistados.

En cuanto al proceso de selección basado en la variable independiente, la consideración tanto de la *heterogeneidad* como de la *accesibilidad* resultaron argumentos de peso para la realización del *muestreo teórico*. (Vallés, 1997). “La selección intencional de casos según las variables independientes controla el sesgo de selección que podría introducir el investigador (...) en estos casos lo más conveniente es que el investigador haga la elección buscando la mayor variedad posible” (Cortés, 2004:18).

En lo que tiene relación al criterio de *accesibilidad*, Florida, si bien está alejada de Montevideo, se encuentra al Sur del Río Negro lo cual me generó menos dificultades para realizar los desplazamientos necesarios para desarrollar un buen trabajo de campo.

En lo referente al criterio de *heterogeneidad*, resulta significativa la división Montevideo/Interior. Ello implica considerar el componente centralista que trazó históricamente dicha división. El carácter de ciudad-puerto de la capital nacional marcó un desarrollo bien diferente al del interior del país lo cual influyó fuertemente en la configuración de dichos territorios. El criterio de *heterogeneidad* queda más claramente definido en el apartado de descripción de cada uno de los *territorios*.

A su vez, de acuerdo a entrevistas previas con informantes calificados vinculados a Infamilia, existe

cierto consenso en destacar los resultados<sup>3</sup> de la Mesa de La Cruz por sobre los de los otros SOCATs. Por su parte, la Mesa de Florida aparece como un caso promedio, por lo que su comparación con el caso de La Cruz puede darnos luces sobre las razones del éxito de esta última destacado por los informantes calificados.

## 5.2 La Cruz de Carrasco y Florida: una introducción al territorio

En una aproximación a La Cruz de Carrasco o Las Canteras (zona más específica en la cual se ubica el SOCAT analizado), puedo decir que es un barrio de Montevideo caracterizado por la concentración de personas en complejos habitacionales y cooperativas de vivienda de ayuda mutua.

Además de ello, se manifiesta una debilidad en el trazo de los lazos sociales, ya sea por la diversidad socio-económica o por las distancias existentes entre clases sociales. Las situaciones son bien diversas, partiendo de los tipos de vivienda, donde conviven asentamientos irregulares con complejos habitacionales, propietarios de terrenos y ocupantes precarios. El barrio muestra una segmentación vinculada a la diversidad de la sociedad civil. Se destaca la automarginación y desconfianza entre pobladores generando barrios dentro del barrio (OSC Educación Solidaria, 2005).

En este sentido, entiendo que una visión de los *territorios* desde sus construcciones simbólicas, culturales, sociales, su desarrollo económico, sus características geográficas, sus pobladores, su historicidad, permite realizar una aproximación a aspectos relevantes para la diferenciación de los mismos. Por tanto, también desde dicho enfoque, en el caso de la ciudad de Florida, es una capital departamental con más de 150 años de fundada donde, en 1825, se produjo el acto de declaración de independencia del Uruguay. Como tal, la ciudad posee un importante desarrollo institucional.

Desde fines del siglo diecinueve, todos los 3 de junio, los pobladores se movilizan en torno a la festividad de San Cono y ello también resulta un elemento importante desde lo simbólico. Las raíces de los habitantes de Florida son profundas, el ser de Florida viene de una herencia familiar y sus trayectorias están largamente ligadas a un desarrollo en la ciudad.

---

<sup>3</sup> Entendiendo por resultado el desenvolvimiento colectivo en la aproximación a la construcción de un proyecto político transformador.

La zona más densamente poblada de la ciudad se recorre fácilmente a pie por lo que no existen grandes distancias geográficas que atenten contra las posibilidades de integración. El único centro SOCAT de todo el departamento se encuentra allí, cubriendo lo que llaman el “cordón periférico” que rodea la zona con mayor desarrollo urbanístico de noroeste a sur.

La crisis de comienzos de siglo afectó fuertemente, entre tantos, a algunos emprendimientos industriales que, en su momento, habían fomentado cierta inmigración a la capital departamental. Es el caso de la lanera Piedra Alta S.A.<sup>4</sup>, por ejemplo, en torno a la cual se produjo lo que algunos viejos pobladores de Florida señalan como los primeros asentamientos irregulares de la ciudad.

Por su lado, en La Cruz, las ladrilleras fueron, por mucho tiempo, la base principal de la economía de la zona. Cerradas las mismas, el desempleo se multiplicó y, en la actualidad, muchos vecinos trabajan haciendo changas o en el reciclado y clasificación de residuos (OSC Educación Solidaria, 2005). La industria significó un motor económico y social para muchas familias y ello quedó en evidencia tras su desaparición -o merma- en ambos *territorios*.

En otro aspecto, en la ciudad de Florida, la comunicación con actores de instituciones públicas, de nivel político alto, en la escala departamental, resulta accesible dadas las distancias y las vecindades para quienes allí viven. Florida es la capital departamental y el núcleo institucional desde allí se desarrolla. Las personas que se desempeñan en cargos públicos altos e intermedios son vecinos del resto de los habitantes y hasta, es probable, que tengan algún grado de parentesco o conocimiento mutuo.

En La Cruz de Carrasco ésto no es así. Los puntos de referencia pasan a ser los centros zonales, como los comunales de la Intendencia<sup>5</sup>, las policlínicas del MSP, etc.

Además de las instituciones públicas instaladas para trabajar en el territorio de La Cruz, el barrio

---

<sup>4</sup> Fábrica de producción lanera la cual significó, durante años, una fuente laboral significativa para los habitantes de la ciudad de Florida. La crisis de comienzos de siglo generó un impacto considerable y ya no significó la fuente de empleo que había sido años antes.

<sup>5</sup> “CCZ” hasta julio de 2010. Integrantes de las “Alcaldías” a partir de dicha fecha.

contiene una serie de referentes con holgada trayectoria vinculada al trabajo comunitario. Si bien ya he mencionado el desarrollo de trabajo en formato cooperativo para el acceso a la vivienda, también resulta muy significativo el trabajo cooperativo vinculado a la creación de la unión de clasificadores y recicladores. Asimismo, destaca el trabajo comunitario impulsado desde instituciones vinculadas a la iglesia como ser La Pascua o las Hermanas del Verbo Encarnado quienes registran décadas de trabajo acumulado en el territorio.

Si bien, más arriba, se hacía referencia a la segmentación existente entre los pobladores de La Cruz, aquí también se destaca el importante trabajo comunitario de ciertos actores, a lo largo del tiempo, lo cual los señala como referentes para dicha sociedad. Siguiendo la definición de INFAMILIA, en lo que respecta a los “tipos de actores”<sup>6</sup>, la presencia del *actor comunitario*, en el territorio de La Cruz, resulta un dato sobresaliente ante la percepción de quien allí se inserta.

En Florida, en tanto, resulta más marcado el perfil institucional hacia el sector encargado de gestionar las políticas públicas. Sin embargo, resalta también el despliegue generado por algunas organizaciones no gubernamentales como, por ejemplo, Aldeas Infantiles o Kolping.

Dentro de la caracterización de los actores que trabajan en el ámbito social en Florida, en su mayoría, son *actores públicos o comunitarios con convenio estatal*. En lo que tiene que ver con la presencia del *actor comunitario*, la misma refiere a la existencia de algunas comisiones de fomento vecinales o al trabajo desarrollado por actores vinculados a la iglesia, como ser, el despliegue realizado desde los comedores de la capilla San Miguel.

### 5.3 Actores entrevistados

En la selección de actores a entrevistar, por opción metodológica, se buscó la riqueza en la diversidad. En el caso de la Mesa de Florida, la asistencia a las reuniones se percibe como irregular y es probable que esto esté relacionado, entre otras cosas, con la rotación de local, la distancia entre una y otra reunión y la duración de las mismas.

---

<sup>6</sup> Ver página 5: “La integración de la Mesa de Coordinación Zonal”.

**Tabla 1: Entrevistados**

Florida	La Cruz de Carrasco
Comisión de Vecinos Prado Español	Comisión de Usuarios de la Policlínica
Comisión de Fomento CEVIUR	Presidente Cmn. de Fomento COVICRUZ
Org. Mujer y Patriarcado	Hermanas del Verbo Encarnado
Comisión de Usuarios de la Policlínica	Hermanas del Verbo Encarnado
Vecino	Concejal
Puertas Abiertas (Centro Juvenil)	Misionero laico
Aldeas Infantiles SOS	Org. Afrodescendientes
MC	La Pascua
MC	Resp. Área Salud del CCZ8

Fuente: Elaboración propia

## 6 ANÁLISIS

De acuerdo al desarrollo del marco conceptual, puedo afirmar que la *participación* de los actores está inserta en una relación dinámica y compleja, de mutua incidencia, con el *territorio*. Relación en la cual ambos componentes se van transformando a lo largo del tiempo.

**Figura 1: Relación participación - territorio**

PARTICIPACIÓN ↔ TERRITORIO

El desarrollo de un proyecto participativo, enmarcado en el proceso que surge con la creación de la MCZ-SOCAT, asumirá características bien distintas en *territorios* bien distintos. Y esto vinculado, entre otras cosas, a las características de los actores sociales que allí se encuentren, a sus experiencias en procesos participativos, a sus concepciones. A su vez, a la creación de dicho espacio le es inherente la potencialidad del desarrollo de un proyecto político diseñado por los propios actores sociales. Proyecto político transformador del *territorio*. Potencial experiencia sobre la cual se inscribirán otras tantas.

Así es que, en primer lugar, trabajaré en la identificación de las percepciones de los actores en referencia al proceso participativo, comparando los dos casos seleccionados.

En una segunda instancia avanzaré en la comprensión de la incidencia del factor *territorio* en las percepciones de los entrevistados.

### 6.1 Hablar de participación

En principio, me propuse conocer las percepciones de los actores vinculados a la creación de un espacio participativo, como lo es la Mesa de Coordinación Zonal, en dos *territorios* diferentes, como lo son el de La Cruz y el de Florida. En ese sentido, aquí se pretende rescatar la percepción de los actores en referencia a las tradicionales características de las redes locales y al aporte que la generación de dicho espacio implicó para la **promoción del trabajo en red**. Para generar la posibilidad de hilar a través de este eje es que se profundizará en los **motivos** por los cuales los actores participan de la Mesa así como sus percepciones respecto a su desarrollo en el espacio de **articulación** que se propone.

Por otro lado, también entiendo trascendental conocer los objetivos que los actores definen para dicho espacio y sus percepciones respecto a los objetivos planteados por Infamilia. Saber cómo conviven con el marco normativo del nuevo espacio y cómo interpretan el flujo de información existente. A esta dimensión, le llamo: **control social**.

En último término, se hará hincapié en lo que los actores conciben como participación (**concepción de participación**) relacionando los conceptos que los entrevistados explicitan al respecto con lo que significó el desarrollo de sus anteriores expresiones.

Además de ello, el conocer cómo, los actores, perciben el **vínculo con los integrantes del equipo técnico de la Organización de la Sociedad Civil**<sup>7</sup> (OSC) que gestiona cada uno de los SOCAT resulta un aporte importante para complementar el análisis a través de las tres categorías definidas anteriormente.

---

<sup>7</sup> A nivel territorial, quien lleva adelante la gestión del SOCAT es un equipo técnico integrante de la organización de la sociedad civil (OSC) que ganó la licitación realizada por Infamilia por tal motivo. La OSC-SOCAT tendrá el apoyo y estará bajo la supervisión directa del Referente Territorial designado por Infamilia.

### 6.1.1 La promoción del trabajo en red “sobre la mesa”

En el marco del desarrollo anterior, se entiende sustancial conocer la percepción de los integrantes de las Mesas en referencia a sus **motivos para participar** en dicho espacio.

En **La Cruz**, independientemente de las particularidades en la forma de expresarlo, se perciben argumentaciones que van de la mano en una serie de aspectos. La valoración del trabajo en red, sin dudas, es uno de ellos. Así desde La Pascua<sup>8</sup>, se plantea el trabajo en red como una forma de generar participación, siendo considerada ésta como una vía para mejorar la situación del barrio. La Pascua es una institución que viene, a la interna, aplicando un enfoque participativo en su trabajo con adolescentes y que también desde unos años atrás ha decidido fuertemente “abrirse al barrio” para articular con otros actores.

Las Hermanas Misioneras del Verbo Encarnado<sup>9</sup>, por su parte, explicitan, como principal motivo, su convicción de “crear una comunidad en el barrio” entendiendo su práctica cotidiana como una buena forma de transmitir a vecinas/os y niñas/os el fomento del trabajo en conjunto. Las Hermanas tienen más de 20 años de trabajo en el territorio habiendo participado activamente, entre tantos otros proyectos, en la creación de la cooperativa de viviendas COVICRUZ.

Uno de los entrevistados<sup>10</sup>, autodefinido como “misionero laico”, se ha transformado en un referente barrial desde su llegada en 2004 por su activa participación en distintos proyectos desarrollados en La Cruz. La principal referencia que realiza como motivo de su participación en la Mesa es la comunicación que se genera entre actores comunitarios al tiempo de saber en qué situación está el trabajo de cada uno y cómo apoyarse entre sí. Similar argumento es el que prioriza la Coordinadora

---

<sup>8</sup> Asociación Civil con 19 años de inserción en el barrio: CAIF, club de niños, centro juvenil, aulas comunitarias y educación de adultos. La Pascua fue la culminación de una etapa iniciada por las Hermanas Misioneras Franciscanas del Verbo Encarnado e integrantes de la Parroquia de La Cruz de Carrasco, motivadas por la preocupación por instrumentar algún servicio que redundara en beneficio de las familias con más dificultades en el barrio de La Cruz de Carrasco.

<sup>9</sup> Asentadas en el barrio desde 1989. Trabajo pastoral social desde la comunidad.

<sup>10</sup> Vive en el barrio desde el año 2004. Anteriormente vivió doce años en El Salvador trabajando, principalmente con pandillas en la calle, en la cárcel y en asentamientos. También en comunidades rurales con la promoción de salud. Previamente había trabajado en las zonas de Casabó, Cerro Norte y La Teja, con las hermanas misioneras franciscanas ‘Agrupación Obrera de Casillas’. Al llegar al barrio, volvió a vincularse con las Hermanas y el colegio Stella Maris a quienes solicitó trabajo, al menos, a cambio de casa y comida. En el barrio siempre manifestó un interés particular por el trabajo con los jóvenes y que éstos tengan un lugar donde poder expresarse y compartir experiencias, estar cómodos y, a la vez, que no estén en la calle. Su casa sigue siendo un punto de referencia en este sentido.

de Salud de la zona, al ilustrar su conexión a través de la Mesa como un “cable a tierra”. También el Concejal hace referencia a la riqueza de establecer un vínculo con otras organizaciones: “en la Mesa está todo vinculado”.

El representante de la Cmn. de Usuarios de la Policlínica, destaca la posibilidad de tener una mayor incidencia, a través de la Mesa, siendo ésta una conjunción de actores de peso en el territorio. En ese camino es que, por su parte, la representante del grupo de afrodescendientes, reafirma lo inédito del espacio al expresar que “no hay otra organización que nucleee a los actores del barrio, no hay otro lugar que nucleee de esa manera todos.”

Uno de los aspectos que me parece bien interesante destacar en las expresiones de los entrevistados de la Mesa de La Cruz, es la reiterada mención espontánea al motivo por el cual permanecer participando. Al respecto, suele hacerse mención a un clima muy particular establecido en dicho ámbito de participación. Así una de las entrevistadas, vecina con permanente iniciativa para organizar e integrar diversos grupos de trabajo -por ejemplo, por los derechos de los afrodescendientes- destaca cómo el grupo de actores nucleados en la Mesa siempre la han hecho “sentir como una más”. Sus palabras hacen referencia a una sensación de satisfacción por sentirse integrada al grupo de trabajo, situación no muy habitual de acuerdo a su relato.

Claro está para los actores que su permanencia en el espacio está asociada a la consecución de resultados. Al decir de uno de los referentes barriales: “vos plantás y es bueno que la gente vea esos brotes que van surgiendo”. Ahora bien, el hecho más significativo que se reitera uno tras otro entrevistado y entrevistada es la referencia al “caminar juntos para el bien común”, reconociendo las particularidades de cada uno de los actores participantes e introduciendo la idea de que “al favorecer a los demás, te favorecés indirectamente”. En palabras de otro de los entrevistados: “Si vos beneficiás al grupo de afrodescendientes para que trabajen en artesanías o lo que fuere, al grupo de padres y madres en fortalecimiento familiar, eso te favorece indirectamente(...) Si vos trabajás la relación de padre-madre, hijos e hijas, eso te va a favorecer en la relación de los vínculos entre todo el barrio. Si mejorás la situación de vida de la gente del asentamiento de Villa del Chanco, facilitando para que tengan donde sentarse y tener una mesa donde escribir durante las asambleas que tienen, eso favorece también que se sientan más cómodos, que mejoren los vínculos y se organice la gente. Eso te favorece indirectamente ahí a todo el barrio (...) Y, aparte, porque a todos

nos gusta trabajar para el barrio.”

En **Florida**, la explicitación de los motivos de los entrevistados, para participar en la Mesa del SOCAT, muestra muchos puntos de contacto con los expuestos en La Cruz aunque también asume ciertas particularidades bien notorias.

Por su parte, el coordinador del centro juvenil “De Puertas Abiertas” al manifestar sus razones, destaca el hecho de trabajar desde la coordinación, derivando en los demás y conformando un buen ámbito desde donde dar a conocer el trabajo de los distintos actores. “Aunar esfuerzos y no hacer dos veces lo mismo (...) Tenés que unirte a todas las redes que encuentres” es una expresión de la referente de Aldeas Infantiles<sup>11</sup> en Florida, pero cuyo espíritu es compartido.

El representante de la Cmn. Vecinal del Prado Español -al igual que lo hacía el Concejal del CCZ8, integrante de la Mesa de La Cruz- hace referencia al espacio de vinculación: “Esa vinculación que hacemos a veces de no pensar en lo que es nuestra chacrita (...) hay que darle la oportunidad a un montón de gente a ser escuchado y bueno (...) si uno no les puede dar las herramientas suficientes para que ellos puedan salir adelante, a través de estas redes, se pueden conseguir las herramientas, los instrumentos, como para salir.”

Por su parte, una de las Maestras Comunitarias, recuerda que las reuniones de la Mesa del SOCAT son las únicas de carácter obligatorio. A pesar de ello, suelen acompañar en otras tantas reuniones e instancias de trabajo en la búsqueda de ese “aunar esfuerzos y conocer el trabajo de otros actores”.

En el caso de la mayoría de los entrevistados de la Mesa de Florida, al ser consultados sobre su motivo para participar en dicho espacio, resulta una constante la mención a que fueron invitados por uno de los técnicos del SOCAT. Es destacable que la importancia de este hecho parece resultar bien significativa para los actores.

---

<sup>11</sup> Aldeas Infantiles nace en el año 1960 como miembro de SOS-Kinderorf Internacional. Se desarrolla con el fin de proteger a la niñez en situación de riesgo y/o vulnerada en sus derechos. En nuestro país, Florida es uno de los tres departamentos en los cuales la institución marca una fuerte presencia con el desarrollo de sus proyectos. Su misión incluye crear familias para niños y niñas que las necesitan. “Durante ese largo y complejo proceso también nos involucramos en el desarrollo de sus comunidades”: [www.aldeasinfantilessos.org.uy](http://www.aldeasinfantilessos.org.uy)

Algunos de los entrevistados eligen hacer referencia a la potencialidad del espacio al expresar que “se propone cierta horizontalidad”. O al manifestar que “podría ser una buena instancia de intercambio”. Lo mismo plantea otro de los actores, utilizando el condicional: “Si funciona la red, es una buena forma de saber lo que está haciendo el otro y no recargarse nadie”.

En cuanto a las particularidades de los actores a la hora de expresar sus motivos, uno de ellos manifiesta un estímulo bien distinto al que prioriza el resto: “Me dijeron que (una de las integrantes del equipo técnico de la OSC del SOCAT de Florida) era de una institución gubernamental que contaba con recursos descentralizados(...) Vengo, primero, por la disponibilidad de recursos(...) Y segundo, por ese trabajo de transformación conjunta que se puede llegar a lograr.” En el caso de otros actores, por su lado, se sintieron en la necesidad de explicitar que, en su interés por participar en dicho espacio, nada tuvo que ver la disponibilidad de recursos económicos. F2<sup>12</sup> expresa: “La gente que participa de la mesa lo hace por el gusto de trabajar y dar una mano, no es gente con necesidad de base. La mayoría son maestros, gente que económicamente están bien, por lo menos, están trabajando, tienen sus ingresos mensuales(...) Los demás pertenecemos a otras instituciones o algo, no participa gente que realmente tenga la necesidad de hacerlo por la búsqueda de algún recurso (económico)”.

Recursos  
↓  
recursos  
↓  
recursos

En el caso particular de uno de los representantes, su principal móvil consiste en ayudar y ganar experiencia para su futuro profesional. Similar vocación manifiesta otro de ellos, quien, a su vez, está vinculado a Kolping, como miembro comunitario, integrando las comitativas departamentales y de la directiva nacional. Éste, de alguna manera, da un paso más allá al aportar una contextualización a su opción por volcarse al trabajo social: “En el interior(...) no había esa urgencia que de repente hay en Montevideo(...) Hace cuestión de 5 o 6 años que Florida tiene un asentamiento(...) No había ese problema que hay ahora. En la lanera<sup>13</sup> hay como 200 familias en asentamiento. En esas condiciones había tres o cuatro familias en toda la ciudad y entonces creo que eso es lo que te va llevando a empezar a vincularte”.

<sup>12</sup> Hasta este momento, incluí una descripción de los actores para realizar cierta aproximación a características vinculadas a la construcción del *territorio* como tal. Entendiendo que la Mesa propone una articulación en un plano horizontal y en aras de mantener el anonimato de los entrevistados, de ahora en más se codificará de la siguiente manera: integrante de la Mesa de Florida = F, integrante de la Mesa de La Cruz = LC, integrante del equipo técnico de Florida = EF, integrante del equipo técnico de La Cruz = ELC, Referente Territorial de Florida = RTF, Referente Territorial de La Cruz = RTLTC.

<sup>13</sup> Se refiere a la zona en la que se encuentra instalada la lanera Piedra Alta.

Por otra parte, en referencia a la **articulación de los actores integrados al trabajo en red**, resulta igualmente sustancial el material generado por las percepciones de los entrevistados.

Sobre este punto, los entrevistados de la Mesa de **La Cruz**, reiteradamente, explicitan la incorporación del debate y la discusión -en ocasiones, muy fuertes discusiones- como eje central del mecanismo de toma de decisiones que vivencian y construyen. Sin embargo, existe una marcada predisposición a que predomine el interés del barrio por sobre los particulares. Así es que uno de los actores expresa: “Cuando no están los acuerdos se sigue discutiendo y bueno(...) Creo que no hemos perdido la visión de que el unificador es el interés del barrio”. La misma pasión que lleva a los integrantes de la Mesa a embarcarse en hondas discusiones es la que los acompaña en su práctica cotidiana.

Los entrevistados, más allá del esfuerzo que ello implica, de un serio compromiso y disponibilidad horaria, se reconocen integrantes de una Mesa fuerte desde el punto de vista de la unidad entre actores: “Es como la fuerza entera de todos”. Se manifiesta la presencia de un poder instituido que está relacionado con el apoyarse mutuamente por el bien del barrio: “Se da naturalmente el apoyar actividades de otros y eso fortalece” (LC1). Claramente, se percibe la conformación de un colectivo en el cual sus integrantes se encuentran a gusto para trabajar: “es tu red de apoyo, tu sostén” (LC3); “la Mesa es como el centro de todo (...) yo siempre trabajé en distintos espacios y venir acá no me hace doler la cabeza” (LC2); “es como estar en casa” (LC7); “todos engranamos, vamos parejo” (LC8); “es como una participación bastante horizontal” (LC9).

Al respecto, se percibe que el secreto del buen funcionamiento ha sido el éxito en haber logrado la periódica participación de buena parte de los actores del barrio. Si bien varios de los entrevistados expresaron que una mayor presencia del “vecino/a” mejoraría -aún más- la dinámica participativa de la Mesa, resulta interesante detenerse sobre un punto: existe una mutación particular y es que, cuando un vecino o una vecina se ha acercado a trabajar a la Mesa, al corto tiempo termina transformándose en representante de una organización -nueva o ya existente-. “También se da al revés: Alberto llegó como representante de la policlínica pero después se va dando que terminan viniendo más por intereses del barrio que por la institución o grupo que represente”.

Ahora bien, las raíces del buen funcionamiento percibido por los actores no se remiten únicamente a la instauración de la Mesa de Coordinación Zonal. Muchos de los actores ya estaban coordinando en el territorio generando antecedentes bien profundos y puntos de encuentro bastante consolidados. Al decir de uno de los entrevistados: “la coordinación con las Hermanas, yo ya la tenía(...) La coordinación con La Pascua, en lo particular, ya la tenía(...) con la Fundación Don Pedro ya la tenía(...) con la Cooperativa Covicruz ya la tenía(...) con las cooperativas de los clasificadores, obviamente. Con los de Covisocial también. Las Hermanas ya tenían la relación con Covisocial, con La Pascua, con los clasificadores y con la Fundación. La Pascua ya tenía la relación conmigo, con las Hermanas y con los asentamientos que están en el barrio”.

Además de ello, uno o dos años antes de comenzar a coordinar a través del SOCAT -inicialmente SOCAF-, se intentó institucionalizar una red que incluía a varios de los actores sociales del barrio. Sin haber adquirido un cuerpo, aquella fue de las primeras tentativas por trabajar en dicha modalidad intercambiando experiencias. Al respecto, uno de los entrevistados, ilustra una perspectiva, bastante representativa, del significado del espacio creado con la Mesa: “Aquel pequeño grupito tuvo la intención pero no logró lo que la Mesa(...) un espacio más organizado, más regular, más abierto. Antes nos convocábamos desde grupos que ya trabajábamos. Este es más público, tiene horario de reunión. Aquello era la prehistoria, ésto tiene más condiciones para que sea más participativo”.

Una perspectiva complementaria la aporta otro de ellos, quien destaca las trayectorias de todos los integrantes, en lo que hace a militancia social, como una de las fortalezas de la Mesa: “la maestra que se reunía, que no está viniendo ahora últimamente,(...) es una mujer con mucha experiencia en la militancia. El tema mío, tenía mucho conocimiento del Concejo pero además tenía mucha militancia(...) LC7 que tiene un conocimiento brutal. Las hermanas toda su vida trabajando socialmente. Y lo mismo con el misionero laico que su vida la ha dedicado a eso. Es decir, hubo ciertas fortalezas que se juntaron ahí. Y ahora la incorporación del representante de La Pascua, más que trabajo tiene... y conocimiento”. Asimismo, dentro de las mencionadas fortalezas, introduce un elemento del cual hasta ahora no me he ocupado: la gran experiencia de los técnicos de la OSC que gestiona el SOCAT de La Cruz.

En lo que respecta a los entrevistados de **Florida** y sus percepciones vinculadas a la articulación de los actores en la Mesa, varios de ellos reconocen el espacio como “una instancia de intercambio en la cual poder coordinar actividades en conjunto”. Alguno, da un paso más hacia adelante afirmando que: “la idea es decidir entre todos qué es lo más importante para así resolver cómo se van asignando los fondos”.

En principio, se destaca la referencia a la ausencia de problemas en la toma de decisiones: “Pienso que cada vez que se elabora un proyecto hay un proceso de negociación(...). nunca hemos tenido una conversación fuerte por un proyecto u otro de que salga o no salga” (F6). En general los actores se conocen previamente y se reconocen desde su diversidad. “Es mucha la diversidad y cada uno tiene sus intereses” (F7). Más allá de eso, uno de los actores expresa que, cuando existe algún rumor de desacuerdo, se va manejando el tema con anterioridad a la reunión para, de alguna manera, ir conociendo la opinión de los demás y no instalar el problema en la reunión de la Mesa.

Además de variada, la participación de los actores es rotativa. Las reuniones se realizan una vez por mes, alternando el lugar para aumentar la participación. Más allá de que sí se convoca a un número importante de personas, con dicha rotación de local, también se manifiesta una rotación de actores de una reunión a otra.

**Tabla 2: Reuniones de MCZ al momento del trabajo de campo (2008)**

	<b>LA CRUZ</b>	<b>FLORIDA</b>
<b>Año de instauración de la MCZ</b>	<b>2004</b>	<b>2004</b>
<b>Local de reuniones</b>	<b>Fijo</b>	<b>Rotativo</b>
<b>Periodicidad de las reuniones</b>	<b>Quincenal o semanal</b>	<b>Mensual</b>
<b>Regularidad en la presencia de los actores</b>	<b>Alta</b>	<b>Media-baja</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Se percibe el reconocimiento de un ambiente diverso pero, además, con una fortaleza grupal aún no consolidada. Se hacen continuas referencias a la potencialidad del espacio, pero resulta costoso poner en práctica la articulación. Al respecto, uno de los actores que ha participado activamente en la Mesa del SOCAT expresa: “a veces se hacen lentas las cosas, como que hay una ansiedad(...) A mí me pasa que voy a veces a reuniones que no se aterriza nada, que todo demora. Eso es un poco

lo que vemos, que hay mucho proyecto por la vuelta pero que no se aterriza(...) Cada institución va con su inquietud y que a veces es sumamente distante de otras, entonces es ver dónde viene en lo que realmente nos pueda servir a todos y dar la prioridad a ciertas cosas”.

La carencia del reconocimiento como colectivo resulta una referencia constante -indirecta en la mayoría de los casos- en las expresiones de los y las entrevistadas. Si bien algunos actores destacan la actividad de las Maestras Comunitarias o del Director del centro juvenil, también resultan variadas y combinadas las referencias a determinados desajustes en la articulación. Por su parte, uno de los entrevistados -quien manifestó, como su principal motivo para participar en dicho espacio, la búsqueda de fondos para desarrollar sus proyectos culturales-, al ser consultado, expresó claramente: “Mis articulaciones con la Mesa o con los grupos que articulan en la Mesa son principalmente coyunturales(...) Hay una fuerte presencia institucional intransigente(...) Prima una concepción verticalista por sobre la horizontalidad que se propone”.

Posiblemente éste sea un caso especial ya que, su objetivo claramente es la obtención de recursos para poder desarrollar los proyectos que elabora de forma individual y desde allí difícilmente pueda construirse un colectivo. Sin embargo, otras tantas son las referencias a dificultades para consolidar tal clima. En dicho sentido, la representante de Aldeas Infantiles manifiesta la existencia de un problema en la articulación con los delegados de las comisiones barriales: “A las comisiones de barrios les cuesta un poco más la participación, presentar alguna idea para el proyecto”. Más allá de ello, también se expresa una voluntad por ayudar a “que ellos también puedan tener algo para ellos”. Ya sea por intereses particularistas, ya sea por lógicas de trabajo diferentes, la imagen que se proyecta desde la articulación de la Mesa de Florida carece de la consolidación de una identificación grupal.

Asimismo, por su parte, F8 cuestiona abiertamente el criterio selectivo de apoyo del SOCAT: “ahí tenemos organizaciones que vamos haciendo muchas cosas y por ahí a veces no se nos tiene en cuenta porque seguimos haciendo cosas y se tiene de repente en cuenta a aquellas que les cuesta mucho más hacer cosas”. Además de ello, desde su lugar, entiende bien importante la re consideración, por parte de sus compañeros/as de Mesa, del rol del referente barrial en relación con la sobre estimación del rol del técnico. En este caso, F8, plantea también una problemática de integración que afecta a la consolidación del grupo como tal.

Por último, resulta interesante la permanente referencia al SOCAT en tercera persona. No existe una decidida -ni mucho menos- identificación de los actores integrantes de la Mesa como tales o como tomadores de decisiones que afectan al obrar del SOCAT de Florida sino más que como colaboradores: “En el SOCAT, ellos (los técnicos) están ahí trabajando. Nosotros vamos de piernas”.

Los integrantes de ambas Mesas coinciden en señalar lo valioso del trabajo en red. De hecho, al ser consultados por sus motivos para participar en dicho espacio, resulta un argumento mencionado por la mayoría. Ahora bien, mientras en Florida la Mesa aún es considerada desde su potencialidad; en La Cruz, ésta significa el consolidar un camino que ya se venía recorriendo. Así los actores realizan permanentes referencias a sus motivos para permanecer en la misma.

Como hemos visto, en La Cruz, se manifiesta la presencia de actores comunitarios que trabajan en el territorio desde hace muchos años y coordinando entre sí. En Florida, mientras tanto, hablando de esa “militancia social”, como le llaman algunos, las trayectorias de los actores comunitarios resultan ser más breves y con menos puntos de contacto con las de los demás.

¿Qué aporta, entonces, la generación de la Mesa de Coordinación Zonal desde la percepción de los actores? En principio, en La Cruz, la consolidación y el fortalecimiento de un colectivo. En Florida, la potencialidad y el desafío de comenzar a pensarse como tal.

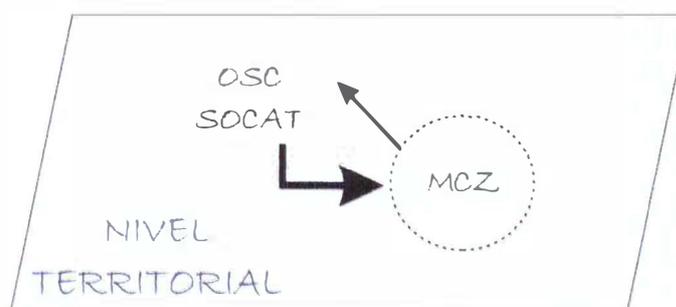
Así, en La Cruz, la identificación del vecino, dentro de la Mesa, resulta bien difícil ya que los actores se perciben como actores comunitarios. Como lo decía LC3, cuando participa un vecino o vecina, al poco tiempo termina integrando una organización social y representando a la misma. Más allá de eso, está presente un sentimiento de pertenencia a la Mesa del SOCAT y al barrio que trasciende cualquier reducción particularista. No por considerar a la Mesa otra cosa que un espacio enriquecedor para sostener y sintetizar el trabajo de coordinación que se viene realizando desde hace años.

En Florida, aún parece ser una experiencia relativamente nueva en la cual los distintos actores van descubriendo, a su manera, la riqueza de la articulación pero también conociéndose entre sí desde allí. Así es que, por ejemplo, aún algunos actores perciben que la dinámica es un tanto lenta y que “cuesta bajar a tierra las cosas”. Para otros, por su lado, la disponibilidad de recursos económicos casi que resulta ser un tema tabú.

Este trabajo refiere a la comparación de las percepciones de los actores en cuanto a sus consideraciones en torno a su participación en la Mesa de Coordinación Zonal. También se pretende realizar un aporte que reflexione sobre la incidencia del *territorio* en dichas percepciones. Ahora bien, antes de abordar la dimensión *control* social, me detendré en la visión que tienen los actores de su vínculo con los técnicos de la Organización de la Sociedad Civil a cargo del SOCAT.

### 6.1.2 La percepción del vínculo con los técnicos de la OSC

**Figura 2: Vínculo OSC – MCZ**



**Fuente: Elaboración propia**

La percepción del vínculo establecido con los técnicos de la Organización de la Sociedad Civil que gestiona el SOCAT, entiendo que puede aportar elementos significativos para complementar el análisis de la participación de los distintos actores en el espacio de la Mesa de Coordinación Zonal. En el nivel territorial, los integrantes del equipo técnico de la OSC, en principio, son visualizados como referentes del proyecto. En tal sentido, la percepción del vínculo con los técnicos, ya sea como facilitadores para la articulación de los actores, ya como desde el ser el nexos con Infamilia,

puede enriquecer el análisis.

La Organización de la Sociedad Civil (OSC) que gestiona el SOCAT de Florida es Kolping<sup>14</sup>. Al momento de la realización del trabajo de campo, el equipo técnico estaba conformado por dos asistentes sociales y un referente barrial. Por su parte, la OSC encargada de la gestión del SOCAT de La Cruz de Carrasco es Educación Solidaria<sup>15</sup> y el equipo técnico estaba integrado por un psicólogo social y una psicóloga. En los primeros tres años de trabajo el equipo técnico estuvo integrado por dos psicólogos sociales.

Los integrantes del **equipo técnico de la OSC “Educación Solidaria”**, son percibidos como articuladores, coordinadores y organizadores, también como los encargados de la parte administrativa, como facilitadores y como mediadores en la dinámica de la Mesa, desarrollando la función del equilibrio. En definitiva, son percibidos como “referentes claves”. Definidos por algunos como “el ‘alma’ del SOCAT, siempre están ahí para que las cosas salgan. Es parte de su responsabilidad y lo hacen muy bien” (LC1). Por otra parte son percibidos como el vínculo con Infamilia, de quien dependen y a quien deben rendir cuentas. Asimismo, entonces, algunos los consideran como sus representantes ante Infamilia, desde donde bajan mucha información pero también a donde tienen la posibilidad de elevar los distintos aportes. También desde ese lugar, son quienes van informando a los integrantes de la Mesa en las distintas instancias de los procesos.

Además de la definición del rol del equipo técnico, los distintos entrevistados y entrevistadas realizan similares aportes referentes a su metodología de trabajo. Así resulta muy destacado su enfoque participativo y comprometido con el barrio, el ser muy mesurados en la búsqueda de los acuerdos, su cuidado y respeto por los espacios de cada uno de los actores para poder expresarse. Son considerados excelentes profesionales que han ido acompañando los distintos procesos que han ido viviendo los diferentes actores. De su metodología, se destaca también el “dar la oportunidad de compartir el seguimiento de lo que va sucediendo” (LC3). “Yo lo que siento en este SOCAT es que

<sup>14</sup> Organización internacional, de origen católico. Su misión incluye la “formación, capacitación y promoción de jóvenes y adultos para que logren su desarrollo como personas, consoliden su situación laboral y familiar, mejoren su vida y participen en la comunidad y la iglesia actuando con responsabilidad y solidaridad”: [kolping.org.uy](http://kolping.org.uy)  
Kolping tiene una presencia reconocida en el departamento de Florida estando al frente de varios programas en convenio estatal.

<sup>15</sup> Educación Solidaria es un colectivo de profesionales de la educación y personas que proponen un llamado a los ciudadanos “a trabajar activamente por la conquista y la vigencia de sus derechos como forma de construir nuevas formas de ciudadanía”. Su misión incluye “promover espacios de capacitación y encuentro para agentes comunitarios a punto de partida de sus necesidades”: [www.educacionsolidaria.org](http://www.educacionsolidaria.org)

se hacen seguimientos, que cuando se proponen una cosa, yo veo que ellos la siguen, la siguen hasta conseguirla y si no la consiguen bueno se abren otras posibilidades, cuando cuadra” (LC9).

Además del trabajo realizado a través de la Mesa, se les reconoce su preocupación por estar interiorizados de los distintos procesos y actividades dentro de las cuales están embarcados cada uno de los actores, manifestando su disposición para colaborar y apoyar. “Hay cosas que no tienen por qué hacerlas. Entonces, da gusto. Se preocupan más ellos que los mismos del barrio. Creo que todos deberíamos ser así” (LC8).

También son valorados por su trabajo en el barrio, lo cual se percibe como clave para haber velozmente articulado a todos los actores en torno a la Mesa. De entre ellos, ELC1<sup>16</sup> es destacado como un importante referente y su despliegue en el barrio refuerza constantemente su vínculo: “ELC1 hace horas en la comunidad digamos(...) Trabajó voluntariamente en grupos también. Entonces ahí se ganó la credibilidad de la gente” (LC6); “Se lo toman en serio(...) ellos tienen una cierta cantidad de horas para trabajar pero no miran el reloj (...) y vos precisás algo y ellos están y le pedís un sábado y están ahí, viste?(...) No trabajan por lo económico. Te das cuenta que trabajan por la gente(...) No trabajan por el metal, trabajan porque tienen vocación. Hasta un domingo han venido” (LC8).

Permanentemente se hace referencia a que la mejor prueba del valor del equipo técnico como tal es que la gente, y las organizaciones, participan activamente en la Mesa. Lo cual está muy vinculado con el ámbito de confianza que significa para todos la construcción de dicho espacio: “Yo siento confianza, ellos me han dado elementos de confianza, para confiar como yo creo que les he dado elementos para confiar a ellos con el tema de la actuación” (LC7).

Por su parte, en Florida, los integrantes del **equipo técnico de la OSC “Kolping”**, son percibidos como los articuladores, organizadores, moderadores y coordinadores. Dos de los entrevistados, además, hacen referencia al hecho de ser el nexo con Infamilia. También son vistos por algunos de los entrevistados como “los responsables” (F1), “los dueños del proyecto” (F3), “los directivos” (F5) o “los de la Mesa” (F7).

---

<sup>16</sup> Integrante del equipo técnico de la OSC-SOCAT de La Cruz.



Algunos de los entrevistados eligen dedicar unos buenos minutos a la OSC a la que pertenece el equipo técnico. Así es que F2 refiere a su origen y años en el país haciendo trabajo social. Por su parte, F1 y F3 manifiestan conocer la forma de trabajo de Kolping desde hace ya un tiempo y realizan referencias un tanto más cuestionadoras. El primero de ellos, en referencia a su metodología, opina que “Kolping tiene una línea de asistencialismo de hace como diez años. Viene de una línea de la iglesia católica”. F3 expresa: “Yo lo conozco de otros espacios que integro (...) Kolping ha hecho talleres con mujeres rurales, yo estuve integrando una mesa rural. Será que también te digo que yo cuestiono un poco todo el proceso de la gestión(...) tampoco nunca se incorporó la temática de género”.

En lo que refiere a su metodología de trabajo, F7 recuerda su participación -así como la de otros pocos actores- en la elaboración del diagnóstico destacando la integración de los distintos actores a la tarea. Por otro lado, algunos entrevistados parecen no tener total claridad respecto a los objetivos. Si bien entraremos en detalles en el siguiente apartado, es un indicador de la existencia de algún desajuste en el proceso. Por su parte, F5 prefiere no realizar una evaluación en cuanto a las formas y rescata lo positivo del haber sumado “trabajo social” a la ciudad: “SOCAT ha trabajado, no soy quien para hablar si bien o si mal, pero han hecho trabajo social”.

Los integrantes de la Mesa conocen de distintos ámbitos a EF1, EF2 y EF3<sup>17</sup> y es que, al decir de F6: “Acá en el interior se trabaja que conocés a aquel y le pedís tal cosa o tal otra”. En ese sentido, ya existía un vínculo con algunos de los actores. En el caso de EF2, es asistente social y se la percibe como muy activa en su participación en el territorio integrando la red social: “EF2 trabaja acá en el merendero también entonces como que hay un conocimiento” (F9). Existe, en tanto, un conocimiento desde lo laboral pero también trascendiendo dicho ámbito: “Los quiero mucho a todos, les tengo confianza, son gente honesta, que dedica muchas horas y que hace las cosas con amor porque los conozco de siempre” (F3).

### 6.1.3 Control social

Este apartado incluirá, siempre desde la percepción de los entrevistados, elementos como ser el

---

<sup>17</sup> Integrantes del equipo técnico de la OSC-SOCAT de Florida.

flujo de información, la confianza, la dinámica de la toma de decisiones, la convivencia con las reglas de Infamilia y la posibilidad de modificar las mismas a través de aportes críticos o reflexivos.

Volviendo a hacer foco en las Mesas, en el caso de **La Cruz**, su dinámica consiste en que cada uno de los actores informa sobre el desarrollo de sus actividades y necesidades. El equipo técnico, además de ordenar y sistematizar, comparte información del estado de situación de trámites o proyectos e introduce toda la información que Infamilia desea hacer llegar a los integrantes de la Mesa. Para la toma de decisiones, existe una predisposición, de parte de los actores, a que sea por consenso. Dicha toma de decisiones, se realiza en base a lo que definen como información confiable. Y es que aquí vuelve a exponerse el fuerte lazo de confianza que les une con los integrantes del equipo técnico de Educación Solidaria: “No hay desconfianza con el equipo técnico, sabemos su sueldo, los gastos que han hecho. Todo eso nos informan(...) Todos te van a decir que hay confianza con ellos, se puede discutir pero hay confianza” (LC7); “Lo que se decide ahí lo decidimos entre todos. Estamos al tanto de los sueldos, de lo que se gasta. Lo que se gasta sale todo autorizado por la Mesa” (LC8).

Nuevamente, en la Mesa de La Cruz, se percibe un fuerte involucramiento de parte de los distintos actores. Así es que la gran mayoría de los entrevistados hacen referencia al abordaje del proceso de elaboración del primer Plan con la previa realización del diagnóstico. “Había que hacer un diagnóstico. Aquí se hizo de forma participativa(...) En mi caso es la forma en la que estoy acostumbrado a trabajar(...) En el caso de la ONG y los técnicos que nos acompañaban, fue la propuesta que hicieron” (LC3). Entrevistado tras entrevistado surge el destaque de haber participado de dicho proceso, de esa manera, conformando equipos de cuatro o cinco personas para trabajar con mayor agilidad, y luego -discusión y negociación mediante- llegar a la elaboración del Plan. Así es que LC4 manifiesta: “las propuestas sí las elaboramos todos. De la parte teórica participamos todos. Es más, los diagnósticos se hicieron entre todos y las resoluciones de los objetivos fue entre todos(...) Hicimos un diagnóstico de carencias y necesidades pero también de fortalezas”.

Vinculado a lo anterior, casi la totalidad de los actores conocen claramente el mecanismo para hacer uso de los fondos así como sus características. Únicamente LC2 manifestó no saberlo: “Nunca pregunté bien cómo era, sé que es un fondo(...) Creo que de algún lado hubieran salido los fondos

también”. Además de haber incorporado la reglas del sistema de ejecución, consideran importante la existencia de los mismos: “Es un alivio lo del fondo, no pensar en tener que salir a buscar” (LC5); “Si tuviéramos que salir a buscar fondos económicos también nos iba a costar mucho más” (LC4).

En lo que hace a la toma de decisiones, la participación de los actores de la Mesa, a través de dicho ámbito, tiene ciertos límites. Uno de ellos se trazó con la decisión, por parte de Infamilia, de que la elaboración de un segundo plan se desarrollase articulando centros SOCAT ubicados dentro de una misma región. En este caso, la Mesa de La Cruz desarrollaría el Plan Regional en conjunto con la Mesa de Malvín Norte (Juan XXIII). “Articular con otro SOCAT fue de lo más complejo, fue complicar” (LC1); “Lo más trabajoso fue cuando fuimos al otro SOCAT. El problema es que no coincidíamos con los de allá” (LC5); “Hubieron cambios en el trabajo, que si te digo a veces desconciertan a los integrantes(...) porque nosotros tenemos cierta dependencia” (LC7). Los actores de La Cruz habían construido un funcionamiento fluido y esta indicación generó un impacto importante para ellos. Al respecto consideran que las Mesas tenían dinámicas y metodologías de trabajo bien distintas encontrándose en procesos bien diferentes.

“Hay decisiones que se sufren más bien, no es que se participa. Por ejemplo eso de la regionalización”. Con esta frase, LC5 señala claramente un marco dentro del cual se expresa la participación en la toma de decisiones de los integrantes de la Mesa. Similar es la percepción de LC1, la cual también resulta muy ilustrativa: “capaz que tampoco protestábamos demasiado(...) bueno, ta’ había que hacerlo porque era la directiva que venía y lo hicimos(...) le buscamos lo positivo de conocer otras realidades”.

En lo que respecta a la posibilidad de realizar aportes críticos, el contacto con Infamilia se percibe, básicamente, a través de los técnicos del SOCAT. Los técnicos levantan actas y elevan informes que contienen, entre otras cosas, aportes de los integrantes de la Mesa. “Nosotros podemos elevar aportes críticos a Infamilia, pero es difícil que podamos cambiarlo desde acá. Lo que pasa es que las pautas están marcadas... vos de esas pautas no podés salir, viste? Ya vienen esas pautas, esas líneas y tenés que trabajar sobre eso. Vos podés mejorar, pero no podés cambiar” (LC5). Se percibe un desconocimiento de hasta dónde llegan las actas o los informes elevados de los técnicos y qué sucede luego con ellos. “No he visto devolución. Sí los técnicos nos han dicho que vamos bien(...) sabemos que les interesa cómo trabajamos nosotros porque van personas a explicar la experiencia

nuestra, mandan periodistas al SOCAT nuestro, estudiantes a charlar nuestro o cosas así. Sabemos que no estamos funcionando mal, por ese tipo de cosas, pero directamente, no sabría decírtelo” (LC3).

Ahora, si bien un intercambio fluido con Infamilia, con poder de incidencia en cierta toma de decisiones, sería percibido de manera positiva, su ausencia no ha sido considerado un problema para trabajar puesto que la aparición de la Mesa como espacio de articulación es evaluado como un aporte muy enriquecedor. “Nunca me cuestioné si existen canales para patear tableros, simplemente acomodamos el cuerpo y lo fuimos haciendo(...) Pasa que tampoco era una cosa que me quitara el sueño porque si a mí me dicen, 'no, vos tenés que trabajar exclusivamente en este proyecto y el tema articulador va a quedar de lado', ahí pataleo y no me gusta” (LC1).

Por último, varios de los actores de la Mesa de La Cruz reconocen la presencia de la Responsable Territorial, a través de reuniones con los técnicos del SOCAT y acompañando el desarrollo de alguna actividad pero sin generar una instancia directa y formal de intercambio -o devolución- como representante de Infamilia.

En la Mesa de **Florida** se manifiestan ciertas particularidades. En el caso de la disponibilidad de los fondos, son varios los actores que expresan un desconocimiento al respecto: “Cómo manejan el dinero no lo sé, por eso no firmé el otro día. Es algo que no entiendo cómo se maneja(...) A mí me gusta y nos aporta pero todavía no entiendo mucho(...) La parte económica de Kolping y de SOCAT no me interesa en lo más mínimo” (F3). En el caso de F3, como en otros, se percibe que aún no se ha terminado de integrar al espacio y, ante el desconocimiento de una serie de aspectos, prefiere dejar claro que su objetivo no pasa por lo económico. Distinto es el caso de F5, quien, de acuerdo a lo señalado por sus pares, ha tenido una activa participación en la Mesa, sin embargo también escoge desligarse del plano económico: “yo me considero un ciudadano que participa visiblemente de las actividades sociales, de una entidad, un organismo que es SOCAT, y encantado de hacerlo pero no es porque ni gano nada con SOCAT ni tengo ningún tipo de decisiones sobre la parte económica(...) eso no sé, no tengo ni idea”. También están los actores que sí tienen más claro este tema, como F7 y F9. De todas maneras, llama la atención cómo, actores que participan del espacio desde hace un tiempo considerable, desconocen o no entienden importante informarse sobre aspectos tan relevantes del funcionamiento del mismo.

En referencia a la dinámica de funcionamiento, uno de los entrevistados cuenta que se brinda información en la Mesa, tanto por parte de los actores como -sobre todo- de los técnicos. También que, de parte de los técnicos, se realiza una rendición de cuentas de lo que se ha gastado y a qué se destinó, la cual es firmada por los integrantes de la Mesa. Otro de ellos plantea que, luego de intercambiar información, suelen tratarse diferentes propuestas para analizar cuáles son más viables o cuáles deberían recibir apoyo para así tratar de encaminarlas a través del fondo más pequeño -y de ejecución inmediata- o estudiar la mejor forma de resolver la problemática planteada. Más allá de que la toma de decisiones se realiza por mayoría simple, la mayor cantidad de las veces, “se decide a la voz del momento. No es necesario hacer una elección que se complique con posiciones contrapuestas” (F2).

En referencia a la rendición de cuentas de los gastos mensuales, existen visiones contrapuestas. Así F8 expresa: “Aquí creo que ha faltado un poco minimizar esos detalles de esos gastos. A veces ha faltado digo. Capaz que en algunos ámbitos se da(...) pero, en la Mesa, como que no se dan todos los últimos detalles, ¿no?(...) A veces con gestos o con caras te das cuenta que mejor no preguntar”. F3, por su parte ha decidido no firmar ninguna de las rendiciones por desconocer el mecanismo de ejecución de esos gastos: “estaba F6 al lado mío y yo le dije, F6, yo no firmo... yo tampoco me dijo. Es decir, hay mucha gente que es evidente que tiene la sensación de que desconoce un poco”. Por su lado, F7 manifiesta que la administración de los bienes, parte de la cual está incluida en las rendiciones antes mencionadas, se realiza con el acuerdo de los integrantes de la Mesa. Además de ello, en el caso de que alguien desee profundizar en la información, “el equipo que está acá, son muy abiertos, podés preguntar y no les molesta para nada, ni nada, ellos se sienten... que vos estás participando, más allá de que ellos son el equipo técnico”. F7 está bien informada de los mecanismos de ejecución, decisión y control de lo que hace al ámbito de la Mesa. Al menos, bastante más informada que sus pares.

F3 expresa la necesidad de contar con indicadores para poder realizar una evaluación y un seguimiento de los distintos procesos: “Acá se piensa mucho qué hacer con la plata pero no se trabaja mucho alguna estrategia de organización o análisis”. Por su parte, F6 -quien también hace mucho tiempo que participa en el ámbito de la Mesa- realiza un cuestionamiento bastante importante en referencia a lo que ha sido el proceso: “si vos me preguntas ¿qué es el SOCAT?, yo

sé decirte lo que es la sigla pero no se sabe bien el alcance que tienen las cosas ni el alcance que tiene SOCAT”. Con sus palabras, F6, quien se ha vinculado a SOCAT desde fines de 2004, no solo plantea un problema bastante profundo sino que agrega que percibe la misma sensación en varios de los integrantes de la Mesa.

F3 plantea que el encontrarse una vez por mes puede no ser favorable para el fortalecimiento del vínculo con el espacio: “Nos reunimos una vez por mes. ¿Qué pasa el resto del mes? No tengo ni idea”. Por su parte, F9 manifiesta no haber podido participar de las últimas reuniones. Sin embargo, destaca que los técnicos del SOCAT siempre les han mantenido informados. Más allá de ello, F9 admitió que “si hoy me preguntás qué temas se están discutiendo no te sabría decir.”

F6 manifiesta que se trabaja mucho en base a sobreentendidos que no son tales y que sería positivo detenerse para reflexionar y evaluar cómo se está funcionando. Aún más, entiende necesario una explicitación de lo que debería significar el espacio según los técnicos del SOCAT y también según el resto de los integrantes. Reconoce que puede haber una falla de su parte al no haber planteado esta situación al equipo técnico aunque también agrega que, las reuniones mensuales, desde su percepción, son cada vez menos extensas lo cual aporta un trazo más a un cuadro no muy optimista: “Tengo la idea de que cada vez se va desmembrando más, la gente está participando cada vez menos. En un principio había una participación impresionante pero ahora que cada vez menos participación(...) como que hay cada vez menos interés, como que la cosa está quedando ahí, cómo que va tendiendo a desaparecer(...) Antes íbamos a las cuatro de la tarde y eran las seis y media y estábamos en discusión y ahora cuanto más rápido mejor”.

Independientemente de que muchos de los entrevistados manifiestan participar desde hace años en la Mesa del SOCAT de Florida, únicamente F7 y F9 estuvieron vinculados a la elaboración del diagnóstico inicial. En tanto, no asoma como una casualidad que F7 sea quien más interiorizada está en todo lo que refiere a dicho espacio: “Es como siempre, en estas cosas somos menos los que siempre estamos en esto” (F7). Y es que la mayoría de los integrantes de la Mesa que fueron entrevistados no manifiestan un vínculo profundo con el espacio de participación: “No sé si pertenezco no no a la Mesa, para mí no es lo esencial” (F1, participa desde fines de 2007); “No sé bien para qué voy. Ahora, de repente es un poquito de culpa mía viste(...) Tampoco es mi prioridad” (F3, participa desde mediados de 2007); “Yo no sé si todo se consultó, pero yo no he ido a todas las

reuniones(...) Honestamente, con qué fondos cuenta SOCAT no tengo ni idea(...) No lo veo como mi responsabilidad” (F5, participa desde fines de 2005); “Capaz que falta eso (iniciativa) de parte de nosotras” (F6, participa desde fines de 2004); “El trabajo de Kolping no tengo ni idea. Capaz que yo no me he interiorizado” (F8, participa desde 2004).

En lo que refiere a la posibilidad de un intercambio reflexivo con Infamilia, la situación manifestada anteriormente implica que no sean muchos los actores que se lo cuestionen. En ese sentido, tan sólo F9 esbozó que le parecería importante realizar una evaluación del proceso intercambiando impresiones. Por su parte, F2, al ser consultado sobre la existencia de una instancia de reflexión en base al marco de acción diseñado por Infamilia, expresó: “No, no se ha planteado, esos temas no se han dado, viste que el hombre es un animal de costumbre, estamos acostumbrados a que viene así y no hemos tenido algún tipo de problema por eso”. F2, también integra Kolping (no el equipo técnico del SOCAT), y muchas de sus lecturas y análisis de las distintas situaciones las realiza desde ese lugar. Un ejemplo de ello es que, cuando es consultado sobre la manera en la cual los técnicos de SOCAT rinden cuentas de su actividad, se refiere al ejercicio de rendir cuentas ante Kolping y no ante Infamilia.

En Florida, algunos actores sí reconocen la presencia del Referente Territorial en el acompañar de algunas actividades o talleres realizados pero percibiendo la “normalidad” del vínculo a través de los técnicos del SOCAT y no con los integrantes de la Mesa.

En lo que respecta a las percepciones del vínculo con el equipo técnico de la OSC del SOCAT, en Florida los actores expresan un conocimiento de las personas fuera del ámbito de la Mesa: “en el interior todos nos conocemos” dice F6. Además, son considerados “gente honesta”. De hecho, EF2, es destacada por ser considerada muy activa en el ámbito social. Sin embargo, dos de los entrevistados plantearon referencias desaprobatórias de la metodología de trabajo de la OSC Kolping en general, lo cual implica cierta predisposición a la hora de participar del espacio de la Mesa.

Por su parte, en La Cruz, ELC1, es considerado también un referente en el barrio por su trabajo

desarrollado en el territorio habiendo acompañado los distintos procesos de coordinación en conjunto con los otros actores. Este hecho resulta clave para la construcción de un vínculo basado en relaciones de confianza plena. Asimismo la metodología utilizada por la OSC Educación Solidaria ha resultado ser ampliamente compartida por todos los integrantes de la Mesa por dar espacio a sus expresiones en la toma de decisiones.

En definitiva, aquí se manifiesta un flujo de información basado en la confianza existente en el vínculo con la OSC. La gran mayoría de los actores participaron del diagnóstico inicial así como del desarrollo de la elaboración de los planes y dicho involucramiento es otro de los factores de fortalecimiento colectivo redundante en un mayor caudal de información y control sobre los procesos.

En Florida por su parte, F7 sobre todo, pero también F9, resultan ser los actores mejor informados respecto a los procesos enmarcados en su participación en la Mesa. En el caso del resto de los actores resulta llamativo lo laxo de su vínculo. Y este es un hecho que no solo se manifiesta en actores que integran el espacio desde hace relativamente poco tiempo sino que lo mismo sucede con muchos actores que expresan participar en dicho espacio desde hace tres o cuatro años. Muchos de ellos, no lo consideran su responsabilidad, otros no lo consideran su prioridad, algunos sí desearían contar con mayor información pero no asumen una postura activa al respecto. Todo lo cual genera la convivencia con especulaciones que tampoco facilitan la fluidez del intercambio.

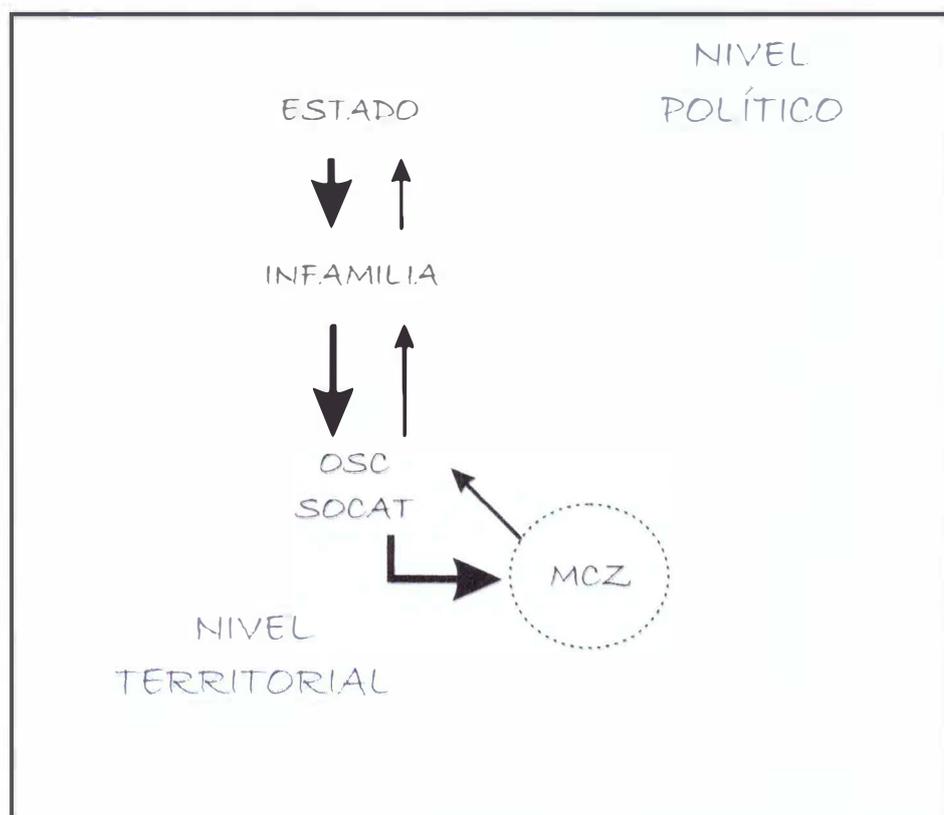
La discontinuidad de la participación de los actores parece ser un aspecto que puede estar siendo percibido como perjudicial en Florida. Los encuentros son mensuales y la cita en locales rotativos lo cual también transforma en rotativa la asistencia y dificulta la consolidación e identificación de un grupo. La ausencia, para algunos, de objetivos claros, trabajando en base a sobreentendidos, y sin profundos espacios de reflexión, se perciben como una dificultad para construir una identidad colectiva.

En La Cruz, por su parte, el espacio significa un eslabón fundamental en la consolidación de la red de trabajo. Si bien, en momentos como la elaboración del Plan Regional resulta unánime que a los actores les hubiese resultado interesante intercambiar percepciones con Infamilia, el marco

normativo es aceptado porque el espacio también ha aportado mucho al fortalecimiento de la red. En Florida, el marco normativo resulta difuso para muchos, lo cual conlleva a que las reflexiones respecto al espacio de participación resulten elevadas a un plano existencial

Por último, los entrevistados de ambas Mesas, cuando reconocen el vínculo con Infamilia -como lo es en la mayoría de los casos-, lo hacen a través del equipo técnico de cada SOCAT. Como colectivo, la Mesa de La Cruz visualiza cierta estructura que trasciende el nivel territorial, reconociendo la dependencia que mantiene la OSC con Infamilia en el marco de una política estatal. Por otro lado, para el grupo de actores que participan de la Mesa de Florida, dicha visualización no se manifiesta con claridad. Aquí puedo decir que los actores aún se mantienen en el plano territorial tratando de distinguir -y definir- las propiedades del espacio de participación que simboliza la Mesa en sí, así como los objetivos del mismo.

**Figura 3: Articulación nivel territorial – nivel político**



Fuente: Elaboración propia

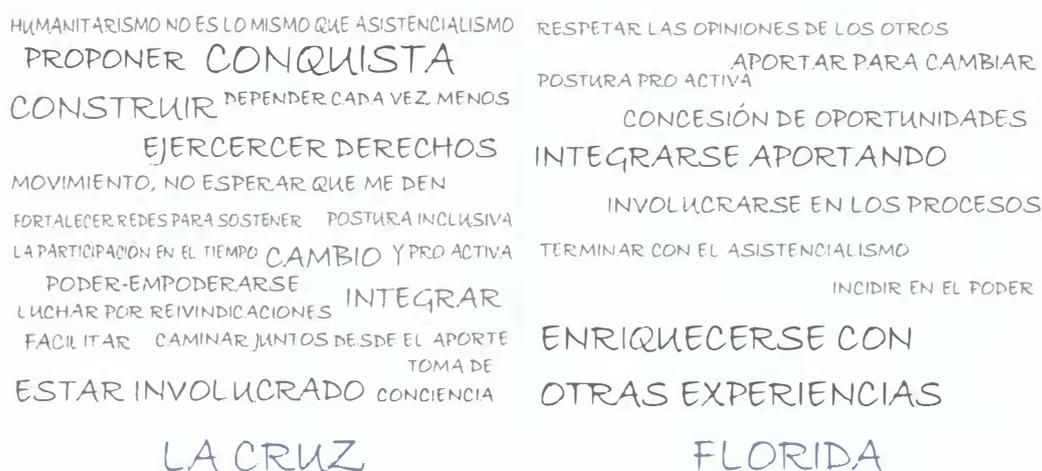
### 6.1.4 Concepción de participación

El conocer lo que los actores sociales conciben como concepto de *participación* aporta al análisis en la búsqueda de puntos de encuentro. Asimismo puede generar un contraste entre concepción y práctica.

Los entrevistados de **La Cruz** transmiten una fuerte homogeneidad también en este punto. En este sentido, se manifiestan sustanciales coincidencias: estar involucrado en los procesos, incorporando la idea de movimiento y de cambio a través de la conquista y el ejercicio de derechos como ciudadanos. Proponer, construir, caminar *junto a* otros desde el aporte. Varios de los entrevistados también explicitan el vínculo con una noción de *poder*: empoderarse a través de la toma de conciencia. También se menciona la participación como parte del ejercicio de lucha por ciertas reivindicaciones así como el rompimiento de lazos de dependencia.

Por otra parte, como actores sociales del *territorio*, coinciden en la necesidad de fortalecer las redes para sostener el trabajo de la participación de la gente en el tiempo. Para el fomento de la participación se concibe la práctica desde posturas inclusivas y pro activas, integradoras y humanitarias, no asistencialistas.

**Figura 4: Concepción de participación**



Fuente: Elaboración propia

Por su parte, en **Florida** también se manifiesta una serie importante de coincidencias. Además de ello, percibo una mayor proximidad de los actores sociales en el plano de la conceptualización que en sus percepciones respecto a la práctica colectiva. Sin alcanzar una homogeneidad tan presente como la de La Cruz, los actores entrevistados en Florida coinciden en que *participar* implica involucrarse en el proceso desde una postura pro activa, desde el aporte para generar el cambio. Por otro lado, se entiende el concepto también como una forma de integrarse y enriquecerse con otras experiencias desde el respeto y la tolerancia hacia las distintas opiniones.

Si bien algunos de los entrevistados pueden referirse al “incidir en el poder” o a una forma de “terminar con el asistencialismo”, otros tantos refieren al “dar oportunidades al vecino” o “que nos den la oportunidad de expresarnos” sin contemplar la posibilidad de conquistar o generar dichas oportunidades, es decir: desde la concesión. Este, probablemente, sea el principal desacuerdo que visualizo en la explicitación de las distintas conceptualizaciones de *participación* de los actores de Florida.

Por último, entiendo destacable el hecho de que el propio desarrollo de la entrevista con los distintos actores significó una oportunidad de reflexión sobre el proceso vinculado a su participación en la Mesa<sup>18</sup>. Particularmente, en Florida, varios de los entrevistados manifestaron el sentir del contraste de sus conceptualizaciones con algunas de sus prácticas vinculadas a tal espacio. Así es que, quien refería al hecho de “incidir en el poder”, notaba que no es precisamente lo que su compromiso, en la práctica, estaba generando. Así, quien vinculaba la *participación* al hecho de “estar involucrado en los procesos” se daba cuenta que el no interesarse por conocer los mecanismos de asignación, ejecución, rendición y toma de decisiones vinculadas a los recursos económicos significaba una contradicción que no había emergido en su conciencia hasta el momento. Asimismo, quienes referían a la necesidad de participar desde posturas pro activas, claramente indicaban la carencia de dicha cualidad por parte de algunos de sus compañeros. Así, quien mencionaba la necesidad de que los espacios de participación incorporen mecanismos ejecutivos, estaba haciendo referencia a cierta problemática instalada en la Mesa.

¿Qué deseo indicar aquí con el destaque de la entrevista como aporte reflexivo? Que la gran

---

<sup>18</sup> Estas reflexiones de algunos de los entrevistados invitan a pensar el rol de nuestra disciplina en la sociedad. Nota ciertos visos, inconscientes, de lo que Touraine denominaba el método de la “intervención sociológica”. Ver: TOURAINE, A. (1994); *El regreso del actor*. EUDEBA, Buenos Aires.

mayoría de los actores de la Mesa de Florida manifestaron, a través de sus respuestas, una carencia de instancias en las cuales estos asuntos pudiesen tratarse en colectivo como una forma de generar lazos más desarrollados que redunden en un proyecto grupal más homogéneo pero también como una manera de visualizarse claramente en dicho espacio.

## 6.2 Reflexiones sobre el factor *territorio*

El trasfondo del desarrollo de este tipo de políticas territoriales responde a cierta convicción de construir socialmente el *territorio*, potenciando el desarrollo de dicha construcción desde los ciudadanos que participan, demandan y proponen. Implica “potenciar su capacidad de autoorganización, transformando una comunidad inanimada, segmentada por intereses sectoriales, poco perceptiva de su identificación territorial (...) en otra organizada, cohesionada, consciente de la identidad sociedad-región, capaz de movilizarse tras proyectos políticos colectivos (...) capaz de transformarse en sujeto de su propio desarrollo” (Boisier, 1988:70). No se trata aquí del prescindir del aparato estatal pero sí de incorporar el fomento a la participación de los actores sociales como sujetos de derechos y también con responsabilidades sobre el desarrollo *territorial*.

Al trabajar con los *territorios* de La Cruz y Florida, he percibido sustanciales diferencias en la construcción de proyectos colectivos. Como describí anteriormente, en La Cruz se manifiesta el desarrollo de una red social integral. Por un lado es destacado que la aparición de la Mesa de Coordinación Zonal es señalada como un hecho bien importante que definió la consolidación de la red social. Por otro lado, también resulta trascendente que los actores venían articulando desde hacía tiempo y construyendo puntos de encuentro sobre los cuales trabajar en conjunto. Esta, probablemente, sea una de las diferencias más significativas entre los *territorios* de La Cruz y Florida.

El desarrollo de esta red ha significado el trabajar en conjunto, de forma dinámica y permanente, ciertas prácticas culturales que redundan en un interés colectivo primando por sobre las individualidades. Puedo decir que los actores sociales se conocían trabajando de forma coordinada y acumulaban experiencia encontrándose en diversas instancias a lo largo de décadas. Si bien destacan referentes muy fuertes en La Cruz, también entiendo muy significativo, entonces, el hecho

de que los actores han logrado construir una red capaz de sostener el trabajo colectivo. El fortalecimiento del grupo y la consolidación de la red se refleja, entonces, en un mayor involucramiento por parte de los actores, un mayor control sobre los procesos, un reconocimiento -y respeto- mutuo como referentes sociales, una definición clara de objetivos en común así como un basto desarrollo de procesos reflexivos.

La zona de La Cruz<sup>19</sup>, ubicada en la periferia de la ciudad de Montevideo, ha significado, en algún sentido, una zona de recepción de personas expulsadas por no estar del todo integradas a la dinámica capitalina. Así es que uno de los entrevistados traza un paralelismo con lo que sucede con los desechos materiales vertidos en la usina 5. Como contrapartida, se ha manifestado la presencia en el *territorio* de actores con una militancia social muy profunda durante décadas.

En la ciudad de Florida, algunos de los actores manifiestan volcarse al trabajo social a partir de la crisis del 2002, la cual se materializa con la visualización de los primeros asentamientos a las afueras de la capital. Los actores, en general, si bien pueden conocerse, no expresan un acumulado de experiencias en conjunto con lo cual la experiencia de la Mesa de Coordinación Zonal se ha presentado como una instancia de articulación bastante desafiante.

Hasta el año 2005 las políticas sociales desarrolladas por el Estado estaban bastante más concentradas en Montevideo que en el interior del país. En tanto, en la ciudad de Florida, este es otro factor que debe considerarse para comprender la ausencia del tejido de una red de actores que vengán trabajando en conjunto desde hace mucho tiempo. Más bien se manifiestan experiencias individuales que en muy pocas oportunidades se tocan con las experiencias de los otros actores de la Mesa. La no consolidada presencia estatal, en lo social, durante mucho tiempo, la suplió la comunidad, en especial organizaciones con base religiosa. Así los comedores de la Parroquia de San Miguel son reconocidos como un aporte a la sociedad bien valorado. Por otro lado, Kolping, también desde la fe católica, ha resultado ser una de las instituciones de referencia en el departamento. En el entendido de que todos los aportes a lo que llaman “trabajo social” son positivos, los entrevistados aprecian estas experiencias sin dejar de reconocer, en muchos casos, una metodología tradicionalmente un tanto asistencialista.

---

<sup>19</sup> Ver pág. 8: “La Cruz de Carrasco y Florida: una introducción al territorio”

En el caso de La Cruz, también se visualizan organizaciones con base religiosa. Ejemplo de ello es la presencia de las Hermanas del Verbo Encarnado, quienes hace décadas que están asentadas en el barrio, trabajando codo a codo con los vecinos e involucradas en muchos de los proyectos cooperativos que se han desarrollado en el *territorio* entendiendo el fomento de la participación como generadora de ciudadanía. Otro ejemplo de ello es la presencia de La Pascua, también desde un enfoque participativo tanto hacia el barrio, integrando la red social, como en la toma de decisiones a la interna con los adolescentes.

Puedo señalar, entonces, que los enfoques asumidos por actores tan relevantes tienden a incidir, a lo largo del tiempo, en el estímulo diferencial a la institución de ciertas prácticas culturales, más o menos participativas en el *territorio*.

Las reuniones de la Mesa de Florida se desarrollan una vez por mes y en locales (dos) rotativos. Los técnicos manifiestan que dicha decisión ha sido tomada para brindar la posibilidad de asistir a personas que residen próximo a uno de los locales y que no concurrirían al otro por las distancias. Si bien al hacer el trabajo de campo recorrí a pie y sin dificultad, el trayecto que une los dos puntos de reunión, es cierto que los actores de Florida perciben dicha distancia como lejana.

Ahora bien, este punto resulta bien interesante para hacer foco en el enlace entre los técnicos y el resto de los actores. Si a través de la política territorial se pretende, entre otras cosas, fortalecer la articulación entre actores, la experiencia de reunirse una vez por mes y en locales rotativos no se percibe como exitosa. Si bien la evaluación de la medida es que ha aumentado el número total de personas que asisten a la Mesa, dicha participación ha carecido de regularidad. En tanto, un espacio que pretende instalarse como de referencia en el *territorio*, no logra consolidarse como tal dado que el vínculo de los actores se presenta como bastante laxo. En ese marco, ha resultado bien dificultosa la construcción de un proyecto político colectivo, los actores no se identifican del todo con el espacio y continúan construyendo desde sus intereses individuales.

Las reuniones de la Mesa de La Cruz se realizan con una frecuencia quincenal (en ocasiones



semanal) y en un local fijo. Este hecho es destacado por mucho de los actores como un gran aporte para la consolidación de la red social del barrio. El tener un lugar y un horario fijo así como la insistencia de los técnicos en recordar las reuniones puede parecer un hecho menor, sin embargo resultan elementos clave para lo que muchos de los actores definen como el secreto de la buena participación: haber logrado la periódica participación de buena parte de los actores del barrio.

## 7 REFLEXIONES FINALES

La instalación de la Mesa tuvo su impacto en ambos *territorios* con lo cual los actores no fueron indiferentes a la aplicación de la política. Si bien, al momento de realizado el trabajo de campo, los resultados se percibían diferentes. En el caso de La Cruz de Carrasco, constaté un buen control sobre las dinámicas y procesos así como cierta fluidez en la construcción de un proyecto colectivo. En Florida, se evidenció una concepción paternalista en varios de los actores lo cual, en la práctica, atentó contra uno de los objetivos principales de la política pública en cuestión: el control colectivo de las actividades y los procesos de la Mesa.

El análisis en profundidad al interior de los casos, permite constatar que si bien la política aplicada fue la misma, las situaciones particulares y trayectorias previas eran distintas en cada *territorio*. A mi juicio, este es un elemento fundamental para entender el resultado distinto de la instalación de la mesa en cada uno de los casos.

Así, en el *territorio* de La Cruz ya existían ciertas prácticas culturales instituidas desde el funcionamiento colectivo. Los actores trabajaban a nivel social desde hacía ya mucho tiempo en el barrio y, además de ello, en la búsqueda permanente por lograr desarrollar puntos de encuentro sustanciales. En el caso de Florida, noto que las experiencias de los actores sociales, previas al funcionamiento de la Mesa, corrían en paralelo. No existían puntos de contacto muy reiterados ni muchas instancias reflexivas y de construcción desde lo colectivo entre sí. Cabe señalar que, de acuerdo a las entrevistas realizadas, sus manifestaciones individuales vinculadas al concepto de *participación* sí refieren a una construcción con los otros. Es entonces que en La Cruz, la Mesa significó la consolidación de la red social mientras que en Florida, el desafío de pensarse como colectivo para comenzar a construir desde allí.

A nivel de diseño de la política, puedo afirmar que el modelo de gestión de Infamilia está claramente definido. Sin embargo, de esta investigación se desprende que el éxito de este modelo, en cuanto al fomento de la participación para la construcción de proyectos colectivos transformadores, está vinculado a dos factores prácticos principales. Por un lado, **a la metodología de trabajo desarrollada por la OSC responsable del SOCAT. Y por otro lado, a las características propias del territorio.** Los *territorios* son distintos y los perfiles de las OSC que llevan a delante la gestión también. Estos son los dos factores que más fuertemente explican los resultados en estos dos casos. De todos modos, considero que el factor más significativo de estos es el *territorial*: aquel que incluye el grado de politización de los actores, su experiencia previa en procesos participativos, la experiencia asociativa de los actores en tal construcción colectiva.

Puedo concluir, entonces, de forma preliminar y a corroborar en futuras investigaciones, que **el éxito o fracaso la MCZ en la construcción de un proyecto colectivo está fuertemente influido por el factor territorial.** Esto es, a una mayor consolidación de las redes sociales previo a la aparición de la Mesa, un mayor éxito en la construcción de proyectos colectivos y un mayor control de los procesos que suceden en la Mesa.

Esto no quiere decir que no existan efectos positivos en la experiencia de Florida. Considerando estas características *territoriales*, me permito avanzar en identificar que el conjunto de actores que participan en cada una de las Mesas se encuentran en etapas distintas de un proceso de construcción o consolidación de un colectivo. En ese sentido -y esto tiene que ver con la conclusión anterior- surge la interrogante de dónde ha sido más fructífera la participación de Infamilia<sup>20</sup> con la generación del espacio de la Mesa. Asimismo nos invita a reflexionar sobre la importancia de la consideración del factor *territorial*, por parte del Estado, a la hora de la implementación de las políticas sociales. Además de ello, he notado que el peso que puede tener la OSC gestora del SOCAT en el fortalecimiento de un proceso participativo, aumenta en el *territorio* que menos desarrollo tiene en tal sentido.

Como recomendación, cabe preguntarse si una política pública planificada de determinada manera puede tener los mismos efectos deseados en *territorios* distintos. De acuerdo a esta investigación, considero que habría que ajustar la política pública, al lugar donde se va a instrumentar y a sus

<sup>20</sup> Desde el objetivo de la promoción de la participación ciudadana

necesidades. Por tanto, la gestión a nivel *territorial* juega un papel fundamental desde el desarrollo de una estrategia y una metodología acorde.

Por último, en el apartado metodológico mencioné que resultaba interesante seleccionar los casos teniendo también en cuenta la división Montevideo – Interior. Esta diferenciación no pretendió hacer referencia a un componente esencialista del ser montevideano o el ser del interior sino que, justamente, posaba su mirada sobre ciertas estructuras. En este sentido, he destacado la presencia estatal como un dato importante, diferencial entre *territorios*. Hasta el año 2005 las políticas sociales estaban fuertemente concentradas en la capital del país. En los últimos años, la presencia estatal ha aumentado en el interior, con lo cual se ha producido cierta desconcentración en Montevideo. Señalo este hecho como algo que no es menor ya que, la presencia estatal estimula el surgimiento de nuevos actores sociales y la multiplicidad de actores sociales genera una potencialidad de intercambios de experiencias y la posibilidad de construcción desde la conformación de redes. Por lo tanto, la diferencia del territorio entre la Cruz y Florida no puede ser entendida como una división interior/Montevideo sino refiere a trayectorias de movilización social distintas.

Por otro lado, haciendo foco en el fortalecimiento de las redes sociales, uno de los elementos sobre los cuales resulta importante trabajar es el sentimiento de pertenencia al colectivo. Tener un local de referencia y un horario son condiciones que favorecen la regularidad en la asistencia a las reuniones. De hecho fue algo muy destacado por los entrevistados de La Cruz para, de a poco, comenzar a consolidar ese proceso que se venía dando allí. Además de ello, dado que el modelo fomenta cierta horizontalidad entre los actores que participan en la Mesa pero, a la vez, integra un componente vertical que es el marco de la participación definido por Infamilia, es sustancial la claridad con la que se dan a conocer los objetivos propuestos desde Infamilia pero también cómo el proceso de desarrollo de objetivos definidos por los propios actores del *territorio* resulta de una construcción colectiva que trascienda las particularidades y logre la identificación de todos/as con la causa. Dicho sentimiento de pertenencia, es la base desde la cual comenzar a construir un proyecto político de incidencia sobre -y desde- el *territorio*. En principio, transformar el espacio de la Mesa en un centro de referencia articulador de las redes sociales es un aporte importante para la consolidación y el sostén del trabajo en el tiempo.

Un enfoque de este tipo, como se ha visto, implica conjugar las líneas políticas definidas por Infamilia con las características propias del *territorio* para, desde allí, elaborar estrategias de transformación. De ambos casos estudiados se desprende que la comunicación surge como un elemento de peso. Por un lado, en Florida, desde la necesidad de consolidar espacios reflexivos para comenzar a definirse como colectivo. Por el otro, en La Cruz -donde los actores visualizan el espacio de la Mesa en el marco de una estructura mayor que es Infamilia- desde la voluntad de recibir devoluciones que aporten otra visión que enriquezca el trabajo que se realiza a nivel territorial.

Por último y estrechamente vinculado a lo anterior, el seguimiento por parte de Infamilia a la gestión cotidiana en el nivel territorial de la OSC resulta fundamental para la orientación del trabajo. Este es un componente importante que se desprende de mi trabajo y que puede resultar significativo trabajar en profundidad en futuras investigaciones.

## Referencias bibliográficas

- ALONSO, L. E. (1998); *La mirada cualitativa en sociología*. Fundamentos, Madrid.
- AZAR, P; LLANES, J. y SIENRA, M. (2006): *Informe sobre el Gasto Público en Infancia en Uruguay 1990-2009*. En: [www.infamilia.gub.uy](http://www.infamilia.gub.uy)
- BLANCHET, A. (1989); *Entrevistar*. Ed. Narcea, Madrid.
- BOISIER, S. (2007); *América Latina en un medio siglo (1950-2000): El desarrollo, ¿dónde estuvo?* Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social. Universidad de Málaga. Año 1, Nro. 1, julio – setiembre.
- BOISIER, S. (2005); *Crónica de una muerte frustrada: el territorio en la globalización. La recuperación de las políticas territoriales*. Política. Revista de Ciencias Sociales nº1.
- BOISIER, S. (1988); *Palimpsesto de las regiones como espacios socialmente construidos*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social -ILPES-, Santiago de Chile, Area de Planificación y Política Regional. Documento 88/02. Septiembre.
- COOK, T.D. y REICHARDT, CH. S. (1986); *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Ed. Morata, Madrid.
- CORTÉS, F. (2004); *Selección no aleatoria y validez. A propósito de la evaluación cualitativa del Programa Oportunidades*. Documento inédito. México, D.F.
- EDUCACIÓN SOLIDARIA, O.S.C. (2005); *Diagnóstico SOCAT La Cruz de Carrasco*. Documento no publicado.
- GIMÉNEZ, G. (1996); *Territorio y cultura*. En Estudios sobre las Culturas Contemporáneas. Época II. Vol. II. Núm 4, Colima.
- HERRERA GÓMEZ, M. y CASTÓN BOYER, P. (2003): *Las políticas sociales en las sociedades complejas*. Ed. Ariel S.A., Barcelona.
- IBAÑEZ, J. (2000); *Perspectivas de la investigación social: el diseño de las tres perspectivas*. En García Ferrando, Ibañez y Alvira; *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Tercera edición. Alianza Editorial, Madrid.
- INFAMILIA (2005): *Estrategia Nacional para la Infancia y la Adolescencia (2006-2010). De la Convención al Cumplimiento de los Derechos*. En: [www.infamilia.gub.uy](http://www.infamilia.gub.uy)
- INFAMILIA\* (2007A): *Modelo de Gestión Territorial INFAMILIA – MIDES*. Documento no publicado.
- INFAMILIA\* (2007B): *El Modelo de Gestión Territorial de Infamilia (MGT)*. Documento no publicado.

- INFAMILIA\* (2007C): *Los primeros seis meses de SOCAT*. Documento no publicado.
- INFAMILIA (2007D): *El Programa de Infancia, Adolescencia y Familia. Plan Operativo Anual 2007*. En: [www.infamilia.gub.uy](http://www.infamilia.gub.uy)
- INFAMILIA (2007E): *Contexto en el que se desarrolla el programa Infamilia*. En: [www.infamilia.gub.uy](http://www.infamilia.gub.uy)
- INFAMILIA (2007F): *Ejes conceptuales y metodológicos que guían el proceso*. Documento no publicado.
- KIYMLICKA, W. y NORMAN, W. (1997); *El retorno del ciudadano. Una revisión de la producción reciente en teoría de la ciudadanía*. Ágora, núm. 7.
- KOLPING, O.S.C. (2006); *Diagnóstico SOCAT Florida*. Documento no publicado.
- KORNBLIT, A. (2004); *Metodologías cualitativas en ciencias sociales. Modelos y procedimientos de análisis*. Ed. Biblos, Bs. As.
- RUIZ OLABUENAGA, J. I. (1999); *Metodología de la investigación cualitativa*. Deusto, Bilbao.
- TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R. (1992); *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ed. Paidós, Barcelona.
- TOURAINÉ, A. (1994); *El regreso del actor*. EUDEBA, Buenos Aires.
- VALLES, M. (1997); *Técnicas cualitativas de investigación social*. Síntesis Sociología.
- YIN, R. (1997); *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, California.

\*Documentos anexados.