

Junio 2026

La intervención de las organizaciones de la sociedad civil en políticas sociales: ¿a favor o en contra?

Adriana Rofman
 (FLACSO / Territorios en Acción)

Carolina Foglia
 (ICO - UNGS / Territorios en Acción)



Desde el inicio mismo de su gestión, el gobierno ultraderechista actual ha apuntado a desarmar la intervención de las organizaciones sociales populares en los programas sociales. La política desplegada en este campo consistió en un recorte sistemático de las políticas basadas en la participación de organizaciones, acompañado de discursos donde se las acusa de lucrar con la pobreza, y ser parte de la tan denostada “casta”.¹ En los últimos días el tema ha vuelto a aparecer, por el intento – todavía en discusión-, de eliminar definitivamente los, ya muy reducidos, aportes monetarios del [Programa “Volver al Trabajo”](#), que reemplazara al “Potenciar Trabajo”, pieza clave del sistema de políticas socioasistenciales en el gobierno anterior. Ello se suma a la fuerte reducción del apoyo a comedores comunitarios y centros de cuidado, como denuncia la [Cocina de los Cuidados](#).

En resumidas cuentas, se trata de una ofensiva arrolladora contra el sistema de intermediación de las organizaciones comunitarias en la gestión de la política social. Mucho se ha discutido en nuestro país, durante varios años, sobre este mecanismo, pero en este último tiempo el debate ha ganado centralidad por la dura arremetida del gobierno

1. Para más detalle, ver FOGLIA, C. y ROFMAN, A. (2025). De la participación a la individualización: reconfiguración de las políticas socioasistenciales en Argentina en el gobierno libertario. En Carmona y Serafinoff (comp.) **Un topo en el Estado. Balance preliminar del experimento libertario**. Ed. UNGS.

nacional: el discurso presidencial ha calificado a estas prácticas como parte de un sistema corrupto que “extorsiona” y “utiliza a los pobres como clientes”, y a las organizaciones como “gerentes de la pobreza” que buscan lucrar con la situación de necesidad. La embestida beligerante tiene un propósito claro: reducir drásticamente los programas sociales co-gestionados con organizaciones.

El debate sobre la legitimidad de este sistema ha generado respuestas muy divididas, incluso dentro del campo de la sociedad civil. Un sector concibe a estas experiencias como formas de participación popular y comunitaria en los asuntos públicos, mientras que otro denuncia que son formas veladas de clientelismo, control y manipulación política. Para unos, es una estrategia valiosa de colaboración público- social, que ayuda a incluir las perspectivas y necesidades de la población involucrada en las decisiones de política pública y, además, fortalece a la sociedad civil organizada. Para quienes se oponen, la intermediación de las organizaciones encubre muchas arbitrariedades, reduce la transparencia de las políticas, y genera relaciones de patronazgo y dependencia que debilitan a la sociedad civil organizada.

Estamos hablando de un tema de importancia de lamentable actualidad: cómo atender al problema de la pobreza , lo que a su vez se traduce en cómo gestionar las políticas socioasistenciales. En Argentina, este campo de políticas se ha organizado en dos sistemas: por un lado, las políticas de transferencia directa de ingresos – la Asignación Universal por Hijo (AUH), principalmente-, y por el otro, los programas de gestión participativa, los que se implementan a través de la intervención de organizaciones sociales de base territorial.

El sistema participativo – el blanco de los cuestionamientos gubernamentales actuales- surgió a finales del siglo pasado, y se expandió sustantivamente con la crisis del 2001. A partir de allí, el modelo ha recorrido un proceso de notable expansión y consolidación, que dio como resultado una estructura de gestión público social de vinculación entre organismos estatales y asociaciones de base, muy extendido en territorios con población en situación de vulnerabilidad social.

Así, se construyó un sistema de cuidados público-comunitario, con cerca de 3000 centros que brindaban cuidado, atención alimentaria y educación a la población infantil en todo el país; y que junto con el universo de los comedores populares -que según el Registro Nacional de Comedores llegó a más de 40.000 centros en 2023- ofrecía asistencia básica a un sector muy amplio de la sociedad. Una cobertura similar era la del Potenciar Trabajo, que daba apoyo a esos centros comunitarios, cooperativas y otros emprendimientos de la economía popular, y llegó a involucrar también en el 2023, a más de 1.200.000 personas, como indica el [Informe del estado de la Nación 2023](#).

Estas tres políticas comparten una estructura de gestión colaborativa, entre el Estado -nacional, provincial y municipal- y las organizaciones sociales, donde el Estado diseña, financia y apoya técnicamente la implementación, mientras que las organizaciones de la sociedad civil se ocupan de la ejecución efectiva de las actividades en sus territorios.

El crecimiento sostenido de este modelo durante las últimas décadas pone en evidencia que el sistema cuenta con varias ventajas. En primer lugar, se trata de un mecanismo funcional para gestionar políticas de respuesta a la pobreza, ya que conjuga, sinérgicamente, capacidades del Estado y de la sociedad civil organizada. En este entramado cada sector pone en juego recursos diferenciales: el Estado aporta la estructura de decisión y de gestión, el financiamiento y las capacidades técnicas, mientras que las organizaciones facilitan la llegada a la población destinataria, y – lo más problemático, sin duda- mucho trabajo voluntario.

Además, cuando se mira de cerca el trabajo de las organizaciones en el marco de estas políticas, se advierte que su participación permite que programas diseñados desde "arriba", lejos de las realidades locales, puedan ser articulados y adaptados a las necesidades y tradiciones de los grupos destinatarios. Gracias a la intervención de las organizaciones de base, usualmente integrantes de las mismas comunidades de los destinatarios, las políticas sociales pensadas en escritorios tienden a confluir en acciones integrales y más apropiadas a la problemática de esa población. Es decir, se incorporan las perspectivas de los grupos sociales en las decisiones de política pública, lo que redundará en avances en la democratización de la relación entre el Estado y la sociedad.

La intervención de las organizaciones de la sociedad civil en políticas sociales:
¿a favor o en contra?

Un tercer aporte de este sistema radica en la trama de vinculaciones de proximidad que se establece entre las organizaciones ejecutoras de las políticas y la población local. Ello contribuye a fortalecer las redes territoriales y las articulaciones público- sociales, factores clave para la integración social en sectores vulnerables.

Señalar estos aspectos positivos no implica ocultar los matices problemáticos de este sistema. En primer lugar, resulta evidente que los procedimientos aplicados no garantizan la transparencia que cabría esperar cuando se trata de asignar de recursos públicos tan necesarios. Si bien el sistema ha ganado mayor institucionalidad durante su recorrido, quedan aún presentes núcleos de decisión más opacos, que ofrecen espacio para la desconfianza respecto de posibles favoritismos.

Por otro lado, se trata de un modelo que, a diferencia de las políticas de transferencia individual de ingresos como la AUH, no se sostiene en criterios de derechos, ni asegura el acceso a los beneficios de manera universal. Los criterios de selección de beneficiarios, tanto de las asociaciones implicadas en la gestión como de las personas individuales que reciben las prestaciones, se fundamentan en razones de tipo relacional, ligadas con la trayectoria de participación en procesos colectivos. Una diferencia que, cabe advertir, permite también otra lectura: la asignación individual resulta sin dudas más transparente, pero enfocar en la participación conduce a priorizar espacios asociativos y redes socioterritoriales y a promover procesos de desarrollo social más sostenibles.

Tomando en cuenta estos claroscuros, proponemos entonces correr los límites del juicio categórico, a favor o en contra de este sistema, para comprender mejor la función que han cumplido estas experiencias como parte del panorama social y político argentino. Resultaría más fructífero pensar la intervención de las organizaciones sociales en la gestión de programas socioasistenciales como una forma de co-producción de políticas sociales, una dinámica de colaboración entre el Estado y la sociedad, que puede asumir matices diferentes en cada experiencia singular.

La idea de la producción colaborativa de lo “común”, es decir el conjunto de bienes, servicios, instituciones y prácticas que desarrolla la sociedad para gestionar la vida, ofrece un marco de análisis interesante para pensar este fenómeno. En las complejas sociedades actuales, ya es evidente que el bienestar colectivo no depende solo de las políticas estatales, sino que se construye en ámbitos de interacción y participación ciudadana muy diversos.

Sin embargo, como decíamos al inicio, se trata de una estructura de gestión de la vida que está fuertemente amenazada por el gobierno actual. Los discursos y las medidas oficiales tienen por objeto desarmar la lógica participativa del sistema y así reducir la envergadura de estos entramados de co-producción de lo común.

En este contexto, resulta particularmente necesario analizar las experiencias de participación con perspectiva abierta, comprender las razones de su expansión, sus ventajas y también sus rasgos contradictorios. Una comprensión más apropiada de sus valores y de sus problemas quizás constituya una herramienta útil para desarmar la legitimidad social que parece sostener la arremetida del actual gobierno libertario contra la gestión participativa.

