

INFORME TÉCNICO: SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL PARTIDO DE TANDIL

La resiliencia de las OSC de Tandil está hoy a prueba. Con un Estado que reduce su alcance y una creciente demanda social, estas organizaciones se han convertido en un pilar crítico de la vida comunitaria. Este informe invita a reflexionar sobre su rol, desafíos y necesidades urgentes.

Nota de autor

El presente informe fue elaborado colectivamente por el equipo del Programa de Fortalecimiento de las OSC de la Secretaría de Extensión de la UNICEN. La lista completa de autores se presenta en el Anexo III. Todos contribuyeron a la concepción, redacción y revisión del documento.

Año 2024: ¿Qué sostienen las OSC cuando el Estado se retira?

Herrero, Daniel

Informe técnico : situación de las organizaciones de la sociedad civil en el partido de Tandil : año 2024: ¿Qué sostienen las OSC cuando el Estado se retira? / Daniel Herrero. - 1a ed. - Tandil : Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, 2025.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-658-666-9

1. Organizaciones. 2. Sociedad Civil. I. Título.

CDD 361.763

ISBN 978-950-658-666-9



9 789506 586669

Informe Técnico: Situación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el partido de Tandil

Año 2024: ¿Qué sostienen las OSC cuando el Estado se retira?

Resumen Ejecutivo

Durante el año 2024 las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del partido de Tandil enfrentaron un año de presión sostenida por aumento de demanda social, menor apoyo público y fragilidad financiera; aun así la red local sostuvo su función social, principalmente gracias al crecimiento del voluntariado y a apoyos puntuales de fortalecimiento institucional.

El informe analiza comparativamente dos relevamientos semestrales de una muestra de 100 OSC vinculadas al Programa de Fortalecimiento de la Secretaría de Extensión de la UNICEN, e integra aportes cualitativos (registros institucionales y seis entrevistas en profundidad).

Principales conclusiones

- *Demanda creciente:* Más del 60% de las organizaciones registró aumentos en la demanda, incluyendo sectores sociales no tradicionales como trabajadores formales y sectores medios empobrecidos. Muchas OSC no pudieron dar respuesta plena, generando sobrecarga institucional.
- *Sostenimiento desigual de líneas de trabajo:* Aunque el saldo entre aperturas y cierres fue positivo, la mayoría de las ampliaciones se realizó sin respaldo externo, evidenciando un crecimiento forzado y débil.
- *Voluntariado como sostén estructural:* Creció significativamente durante el año, mientras el personal rentado se mantuvo casi estable. Esta dinámica recae mayoritariamente sobre mujeres, con implicancias de género y salud mental.
- *Financiamiento inestable:* Pese a una leve recuperación en el segundo semestre, la situación financiera general siguió siendo crítica. Las organizaciones enfrentan dificultades para cubrir sus costos operativos, en particular por el impacto de tarifas públicas y la caída de subsidios.

- *Gasto concentrado en lo operativo*: Las inversiones realizadas fueron mayoritariamente de mantenimiento y no de crecimiento, lo que refuerza el diagnóstico de “subsistencia organizacional”.
- *Acompañamiento universitario*: El Programa de Fortalecimiento brindó 48 horas de capacitación en cuatro trayectos, asesoró a más de 40 OSC sobre personería jurídica y desarrolló espacios de formación en voluntariado, aportando herramientas concretas en un contexto de alta vulnerabilidad institucional.

Aportes cualitativos recientes

Las entrevistas realizadas en 2025 visibilizan pérdida de espacios físicos y encuentros comunitarios; aumento de costos fijos que amenaza la continuidad de actividades; dificultad para convocar y sostener voluntariado; y persistencia de desafíos económicos y organizativos. A la vez, se reafirma el rol social y simbólico de las OSC como espacios de contención, identidad y construcción colectiva, más allá de su función asistencial. Estas voces advierten que el compromiso comunitario, aunque decisivo, no es suficiente para sostener derechos y vínculos a largo plazo sin un acompañamiento público estable.

Conclusión general

El sistema de OSC en Tandil mostró una resiliencia notable, hoy más sostenida por esfuerzo organizacional y redes comunitarias que por políticas públicas específicas para el sector. La combinación de sobrecarga operativa, fragilidad financiera y desgaste humano plantea riesgos concretos de discontinuidad, pérdida de calidad en las intervenciones y debilitamiento del tejido social. Evitar que esta situación derive en retrocesos estructurales requiere medidas urgentes y sostenidas de apoyo estatal, así como un reconocimiento institucional del voluntariado como pilar de la sostenibilidad del sistema.

Contenido

Presentación	4
Panorama 2024: ¿Qué sostuvieron las OSC en un año crítico?	5
Demanda creciente y presión sobre la capacidad de respuesta	6
Avances puntuales y retrocesos críticos en las líneas de trabajo.....	7
Aumento de beneficiarios sin nuevas líneas de trabajo	7
Voluntariado como pilar silencioso del sostenimiento	8
Financiamiento: leve recuperación, alta sensibilidad a los cambios.....	9
Gastos e inversión: predominio de lo operativo sobre lo estratégico	9
¿Qué nos dice el 2024 sobre las OSC?.....	10
Lo que dejó el 2024: ecos desde las organizaciones en 2025.....	13
Anexo I	15
Anexo II	17
Anexo III	20

Presentación

El presente informe se realizó a partir de una muestra de 100 Organizaciones de la Sociedad Civil de la ciudad de Tandil, Vela y Gardey, y se corresponde con el conjunto de organizaciones que se vinculan con el Programa de Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN).

Presenta un análisis comparativo entre los indicadores relevados en el primer y segundo semestre del año 2024, con el objetivo de identificar tendencias, cruces significativos y características acumuladas del año. El análisis contempla tanto los datos cuantitativos como hallazgos cualitativos provenientes de diversas fuentes.

Cabe destacar que este informe no parte de cero, sino que se construye como una continuidad analítica respecto de los informes de coyuntura correspondientes al primer semestre de 2024¹, sumado al relevamiento realizado durante el segundo semestre del mismo año. La integración de esos diagnósticos permitió identificar trayectorias, contrastes y continuidades en el comportamiento de las organizaciones a lo largo del año, aportando una mirada acumulativa que enriquece el análisis y refuerza su capacidad de interpretación ordenada.

Adicionalmente, y con el objetivo de profundizar ciertos aspectos críticos del contexto local, se incorporan conclusiones del informe “Aportes a la caracterización de la situación alimentaria en Tandil”², elaborado por el Observatorio Social de la Facultad de Ciencias Humanas (UNICEN), en articulación con el proyecto de extensión “Alimentación en la primera infancia”.

En síntesis, los insumos que componen este documento fueron construidos mediante metodologías complementarias: por un lado, la sistematización de datos cuantitativos a partir del relevamiento realizado a las 100 organizaciones encuestadas (véase Anexo II para el listado completo); por otro, el análisis cualitativo basado en entrevistas, registros de campo y conversatorios territoriales vinculados a la situación alimentaria. Esta diversidad de fuentes y enfoques permite ofrecer una caracterización más robusta y contextualizada de la situación de las OSC en el territorio.

¹ Este informe se nutre de los Informes de Coyuntura sobre la situación de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Tandil, correspondientes al primer y segundo trimestre de 2024, publicados por la Secretaría de Extensión UNICEN accesibles en:

<https://extension.unicen.edu.ar/publicaciones/>

² La autoría corresponde a Righetti, Madrid & Valente Ezcurrea, 2024. Se encuentra disponible en:

https://drive.google.com/file/d/1h1oKpUaJN5ZRold2a6djxNA_-mGUAHd0/view

La inclusión de estos aportes forma parte de una estrategia impulsada por el Programa de Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, orientada a construir diagnósticos territoriales cada vez más integrales y situados. Esta articulación metodológica entre relevamientos cuantitativos y miradas cualitativas producto de otra articulación, la institucional, enriquece no solo el análisis, sino también las capacidades de intervención de las organizaciones y de las políticas públicas que las acompañan.

Panorama 2024: ¿Qué sostuvieron las OSC en un año crítico?

A continuación se presentan las conclusiones principales del relevamiento 2024, organizados en una serie de ejes temáticos que permiten comprender qué desafíos enfrentaron las Organizaciones de la Sociedad Civil y qué respuestas lograron sostener en un contexto de creciente presión social e institucional.

Recuadro. Definición Operativa

En este informe usamos “retiro del Estado” en sentido operativo, para nombrar fenómenos concurrentes observados en 2024:

1. pérdida o debilitamiento de apoyos públicos directos (suspensión y/o demoras de programas y subsidios);
2. reducción real de transferencias frente al aumento de costos operativos (tarifas, transporte, insumos); y
3. desplazamiento de funciones hacia las OSC sin financiamiento proporcional.

Las organizaciones reportaron alta sensibilidad a cambios en sus ingresos: la mejora del segundo semestre no alcanzó a compensar la caída previa ni a cubrir gastos esenciales.

La falta de subsidios específicos para sostener servicios comunitarios se señaló como condicionante central de la sostenibilidad.

Además de los programas suspendidos en alimentación, el relevamiento cualitativo registra recortes y reasignaciones no explicitadas públicamente y una mayor carga operativa sobre las OSC sin recursos adicionales.

(Fuentes: informe alimentario 2024; relevamiento de tarifas/servicios publicado como parte de los informes de coyuntura citados; registros cualitativos 2024-2025).

En el Anexo 1 se presenta una tabla comparativa entre ambos semestres y se explicitan los alcances y limitaciones metodológicas.

A partir del análisis comparativo y acumulado de los indicadores y de la incorporación de perspectivas cualitativas, se delinearán algunos desafíos de fondo en el funcionamiento organizacional que atravesaron el año y las estrategias desplegadas por las OSC para sostener su presencia territorial.

Demanda creciente y presión sobre la capacidad de respuesta

Ambos semestres reflejan un crecimiento continuo de la demanda hacia las OSC (62,8% en el primer semestre y 64,3% en el segundo), lo cual pone en evidencia una sobrecarga sostenida en su funcionamiento. Aunque la capacidad de respuesta mejoró levemente, muchas organizaciones aún no logran cubrir completamente las nuevas necesidades, especialmente en sectores vulnerables. Esto implica un riesgo de sobrecarga estructural con consecuencias en la calidad del servicio brindado y en el desgaste organizativo.

Las percepciones recogidas en el primer trimestre profundizan esta lectura estructural. Referentes de diversas OSC señalaron como emergentes sociales de época el aumento de familias que, incluso con empleo formal, solicitan ayuda alimentaria, lo cual da cuenta de una licuación del poder adquisitivo que atraviesa a nuevas capas sociales. Se menciona por ejemplo que “es la primera vez que recibimos personas de clase media” y que “se están acercando personas que trabajan en relación de dependencia, cuando antes no”. También se evidenció un uso intensivo de listas de espera para la entrega de alimentos o asistencia básica, lo cual refuerza la idea de una demanda creciente que desborda la capacidad institucional instalada

El aumento sostenido de la demanda hacia las OSC se confirma también en los espacios alimentarios comunitarios como lo señala el informe alimentario del Observatorio Social de la FCH, donde aparecen como nuevos destinatarios adultos mayores y trabajadores con empleo formal, reflejando un corrimiento de los límites tradicionales de la vulnerabilidad.

La noción de retiro del Estado se sostiene también en la evidencia relevada durante el año respecto de la pérdida o debilitamiento de apoyos públicos directos. Las organizaciones reportaron alta sensibilidad a los cambios en sus fuentes de ingresos, señalando que la mejora observada en el segundo semestre no alcanzó a compensar la caída previa ni cubrir los gastos operativos esenciales. La falta de subsidios específicos para sostener servicios comunitarios -como tarifas, transporte o insumos- fue señalada como uno de los principales condicionantes de la sostenibilidad. Aunque el informe alimentario da cuenta de programas nacionales suspendidos, el relevamiento más amplio también revela un abandono menos visible pero igual de grave, como el desmantelamiento progresivo de políticas públicas, recortes presupuestarios encubiertos y la

transferencia de responsabilidades sociales a organizaciones de la sociedad civil (OSC), sin darles los recursos necesarios.

Avances puntuales y retrocesos críticos en las líneas de trabajo

El porcentaje de organizaciones que sumaron líneas de trabajo descendió de 32,6% a 23,5%, mientras que las que abandonaron líneas también bajaron del 14,6% al 9,2%. Este resultado puede dar la impresión de un saldo positivo en la evolución de líneas. Sin embargo, debe leerse con cautela ya que el comportamiento del conjunto no refleja una tendencia homogénea, sino un escenario diverso y fragmentado, en el que conviven avances puntuales con importantes dificultades de sostenimiento. La mayoría de las OSC que lograron ampliar líneas lo hicieron por decisión propia, sin respaldo externo, lo que pone en evidencia tanto el compromiso organizacional como la falta de políticas de acompañamiento. El saldo positivo convive con cierres críticos –sobre todo en alimentación–, por eso el agregado cuantitativo debe leerse con cautela.

Por otro lado, se efectuaron cierre de líneas de trabajo por recorte estatal. Según el informe técnico del Observatorio Social de la FCH las reducciones o suspensiones en la asistencia alimentaria nacional y provincial se expresan en cierres temporales y definitivos de comedores y disminución de días de atención, lo cual explica en parte la reducción de líneas observada también en algunas OSC.

La muestra incluye 100 organizaciones de perfiles muy diversos, y no todas atravesaron el año del mismo modo: mientras algunas lograron abrir nuevas líneas, otras (especialmente aquellas vinculadas a la asistencia alimentaria) debieron suspender o cerrar actividades clave ante la quita de apoyos estatales. Esta heterogeneidad explica el saldo positivo, pero no debe opacar la gravedad de los retrocesos registrados en sectores críticos. El esfuerzo de las organizaciones permitió sostener e incluso ampliar acciones en algunos casos, pero hacerlo sin respaldo público implica un costo elevado, incluyendo sobrecarga operativa, desgaste humano y riesgo de discontinuidad futura.

Aumento de beneficiarios sin nuevas líneas de trabajo

La proporción de organizaciones con más beneficiarios se mantuvo estable entre semestres (45,4% y 45,9%). Sin embargo, no todas ampliaron líneas, lo que indica que muchas absorbieron el aumento dentro de sus estructuras existentes, lo que puede tensionar su capacidad operativa. Esto genera la necesidad de revisar los criterios de funcionamiento sostenible frente a la sobrecarga en las líneas existentes.

Voluntariado como pilar silencioso del sostenimiento

El aumento de voluntariado fue constante (18,6% en el primer semestre y 25,8% en el segundo), frente a una escasa variación del personal rentado que mostró estabilidad con leve recuperación en el segundo semestre. Además, la proporción de organizaciones que reportó disminución de voluntariado cayó de 13,0% a 5,4%, llevando el saldo neto de +5,6 a +20,4 puntos en el segundo semestre.

Aunque valorado por las OSC, el voluntariado aún se percibe invisibilizado, lo que representa una oportunidad de políticas públicas que reconozcan y fortalezcan este aporte clave. La estabilidad del personal rentado (con leve recuperación en el segundo semestre) revela una estructura que no crece a la par de la demanda ni de las actividades asumidas.

Este aumento del voluntariado se complejiza aún más si consideramos lo señalado por el informe alimentario. Allí se destaca que la mayoría de la actividad voluntaria en comedores, merenderos y espacios de cuidado territorial es realizada por mujeres, quienes sostienen una triple jornada laboral: las tareas domésticas en el hogar, trabajos remunerados –frecuentemente precarios o informales–, y las tareas comunitarias. En este sentido, durante 2025 el Programa de Fortalecimiento de las OSC continuó acompañando estos procesos mediante la realización de un encuentro específico de formación en voluntariado, que permitió abrir un espacio de reflexión crítica y puesta en común sobre los desafíos actuales de esta forma de participación, sus implicancias de género, sus condiciones materiales y la necesidad de un reconocimiento institucional más robusto. Esta instancia formativa reafirma la importancia de articular entre organizaciones, universidades y políticas públicas para sostener los pilares invisibles de la acción social comunitaria. Esta configuración no solo refuerza las desigualdades de género, sino que también visibiliza una dimensión del voluntariado que combina desgaste físico, implicación emocional y sobre exigencia crónica.

La continuidad de la tarea voluntaria no puede darse por sentada. Su sostenibilidad depende tanto de su reconocimiento institucional como de la mejora de las condiciones en que se desarrolla. Las organizaciones advierten que este modelo, aunque eficaz en contextos críticos –como pudo ser la pandemia por Covid–, no es replicable indefinidamente sin apoyo concreto. Riesgo de agotamiento, rotación de referentes y discontinuidad en los proyectos comunitarios son algunas de las consecuencias ya observadas.

En este escenario, se detectó además un aumento de la tensión emocional y social que impacta sobre quienes sostienen la labor cotidiana. Referentes

entrevistados mencionaron una *incertidumbre generalizada* y una creciente frustración entre integrantes de las OSC, quienes expresan sentirse sobrepasados ante una demanda que excede sus posibilidades. En algunos casos, se han reportado situaciones de malestar o reproches hacia los equipos de trabajo, lo que refleja que el desgaste no es solo operativo, sino también subjetivo y vincular.

Financiamiento: leve recuperación, alta sensibilidad a los cambios

El segundo semestre mostró una mejora en ingresos (14,0% a 22,4%) y una reducción de caídas (32,4% a 16,3%), aunque con alta sensibilidad: más del 70% de las OSC consideró significativos estos cambios, aun cuando fueran moderados en su magnitud. Esto demuestra la fragilidad del esquema financiero. La diversificación de ingresos (donaciones, subsidios, asociados) es escasa y está sujeta a fluctuaciones coyunturales, lo que limita la previsión y sostenibilidad de las OSC.

La fragilidad del financiamiento se ve aún más comprometida al observar el destino de los gastos operativos de las organizaciones. Lejos de destinar recursos a expansión programática o innovación, las OSC enfrentan un escenario de creciente presión por cubrir sus gastos operativos más básicos. Esta tensión se desarrolla en detalle en el siguiente apartado.

Gastos e inversión: predominio de lo operativo sobre lo estratégico

Los egresos más relevantes fueron los operativos (insumos, transporte, tarifas), mostrando que las OSC concentran sus recursos en sostener lo cotidiano.

En el segundo semestre se relevó el nivel de inversiones realizadas, resultando que el 41,8% de las organizaciones declaró haber invertido. La mayoría destinó estos recursos a equipamiento, bibliografía y mejoras (como impermeabilización de techos, refacciones eléctricas o trámites de personería jurídica), más que a innovación o crecimiento. El análisis estadístico muestra que la relación entre inversión y aumento de líneas de trabajo fue muy débil y negativa (índice de asociación: $-0,15$) y, en el caso de inversión y aumento de personal rentado, prácticamente nula y también negativa (índice de asociación: $-0,04$). Que ambos valores sean negativos sugiere que invertir no estuvo asociado (ni siquiera levemente) con expandir programas o estructura de personal. Esto confirma la idea de que las inversiones son de mantenimiento más que de crecimiento.

Parte del esfuerzo por sostener e incluso regularizar el funcionamiento interno de las organizaciones se explica por la disponibilidad de servicios técnicos gratuitos impulsados desde la UNICEN. A partir de junio de 2024, se implementó un dispositivo de asesoramiento personalizado, orientado a facilitar trámites ante la Dirección Provincial de Personas Jurídicas. Este servicio alcanzó a la fecha a más

de 40 instituciones en dos etapas, y logró concretar procesos de regularización de personería jurídica que habilitan a las OSC a acceder a subsidios, bancarización, reconocimiento institucional y continuidad administrativa. La iniciativa se articuló con la Defensoría del Pueblo de la Provincia y fortaleció el entramado normativo del tejido organizacional local.

Este esfuerzo por sostener mínimamente la infraestructura organizacional convive, además, con un incremento significativo de los costos fijos, como lo evidencian los testimonios y registros del informe alimentario del Observatorio Social de la FCH, mostrando el impacto directo del aumento de tarifas (gas y electricidad) y la quita de subsidios³, reforzando lo planteado en este informe respecto a la centralidad de los gastos operativos como principal obstáculo para la sostenibilidad.

El informe especial sobre tarifas de servicios públicos emitido en 2024 por el Programa de Fortalecimiento de las OSC aporta mayor detalle sobre este punto. El 81% de las organizaciones paga servicios públicos y más del 60% lo hace sin ningún tipo de subsidio. Al comenzar el invierno 2024, solo un 5% accedía a tarifa diferencial en los servicios de energía eléctrica, gas natural y telefonía a pesar de estar prevista por ley.⁴ Los incrementos interanuales promediaron el 603% en electricidad y el 1285% en gas. Como respuesta, muchas OSC realizaron eventos especiales, subieron cuotas, recortaron horarios o directamente apagaron sectores para reducir consumo. Estas prácticas refuerzan la idea de que las tarifas han pasado a ser una amenaza directa a la sostenibilidad cotidiana de las OSC y exigen un abordaje público específico

¿Qué nos dice el 2024 sobre las OSC?

Las Organizaciones de la Sociedad Civil del partido de Tandil enfrentaron un 2024 marcado por un contexto de creciente demanda social, con necesidades más diversas, escaso financiamiento y sobrecarga institucional.

A pesar de ello, mostraron una notable capacidad de adaptación, motorizada por la iniciativa propia y el compromiso comunitario, especialmente a través del voluntariado. Es decir que, durante 2024, la red de 100 OSC encuestadas muestra

³ El informe relevó una veintena de políticas de orden nacional, provincial y municipal que preveían prestaciones alimentarias con impacto en nuestra ciudad, de las cuales 6 fueron suspendidas y/o desmanteladas y 10 fueron limitadas respecto de su alcance y capacidad de asistencia.

⁴ Las organizaciones de la sociedad civil (entidades de bien público) pueden acceder a una tarifa diferencial en servicios básicos como electricidad, gas e internet, aunque no existe una ley nacional única y específica que englobe a todos estos servicios bajo un mismo marco legal, sino más bien una combinación de normativas y programas específicos. Más información: <https://www.argentina.gob.ar/informacion-sobre-la-tarifa-diferencial-para-entidades-de-bien-publico>

un aumento sostenido en beneficiarios y una tendencia neta a sumar más líneas de trabajo de las que se cierran, aunque sin acompañamiento proporcional en financiamiento o políticas públicas.

Esto puede observarse con claridad ya que el aumento en la cantidad de beneficiarios se mantuvo constante en ambos semestres y aunque el número de organizaciones que ampliaron sus líneas de trabajo disminuyó en el segundo semestre, sigue habiendo un saldo positivo entre aperturas y cierres de líneas de actividad.

Este perfil de sobrecarga institucional se expresa también en fenómenos como la demanda habitacional no cubierta, emergente detectado en el relevamiento realizado en el primer trimestre. Algunas OSC comenzaron a recibir pedidos de acompañamiento por riesgo de desalojo o por la imposibilidad de sostener alquileres familiares, lo cual las enfrenta a intervenir en dimensiones que habitualmente están por fuera de su espectro de acción. Estas señales tempranas deben ser leídas como alertas sobre una ampliación de la vulnerabilidad urbana que excede las respuestas tradicionales del sector.

Todo ello indica un crecimiento forzado o empujado por urgencia social más que por planificación, el cual estuvo atravesado por tensiones presupuestarias y escasa incorporación de recursos humanos profesionales.

No podemos dejar de mencionar los cierres de comedores particularmente durante el primer semestre, los que claramente no responden a un reordenamiento estratégico, sino a una crisis inducida por el retiro del Estado. La disminución de líneas es una señal de emergencia institucional.

Se sostuvo el crecimiento de voluntariado y una relativa estabilidad profesional, lo cual muestra que las organizaciones compensan con compromiso social aquello que no pueden cubrir presupuestariamente. Si bien la situación fue crítica, no puede soslayarse que parte de la resiliencia del sistema estuvo sostenida por dispositivos públicos de apoyo, como lo fue el Programa de Fortalecimiento de las OSC, que además de generar los relevamientos aquí presentados, desplegó durante 2024 cuatro trayectos formativos en temáticas clave para la gestión organizacional. Más de 100 referentes participaron en instancias sobre aspectos legales, comunicación, financiamiento y formulación de proyectos, aportando herramientas concretas para enfrentar los desafíos del año. Estas acciones complementaron los esfuerzos de las organizaciones y permiten pensar en formas colaborativas de sostenibilidad institucional.

Sin embargo, este equilibrio es frágil, ya que el sostenimiento de tareas estructurales mediante voluntariado y escasos recursos genera sobrecarga y desgaste, tanto institucional como humano. Si esta situación no es revertida

mediante políticas de apoyo, existe un riesgo real de discontinuidad de servicios, rotación de referentes, debilitamiento de los vínculos comunitarios y, en última instancia, una degradación de la calidad de las intervenciones que se realizan.

Este modelo de compensación por esfuerzo propio no puede considerarse sostenible a largo plazo sin respaldo público claro y constante.

Se requiere un reconocimiento institucional sostenido del voluntariado, revelando que es una pieza central de la sostenibilidad del sistema. Este trabajo, que recae de forma desproporcionada sobre mujeres de sectores populares que sostienen dispositivos territoriales de cuidado, tiene implicancias de clase, género y salud mental⁵.

La fragilidad económica de las OSC se evidencia en el bajo nivel de aumento de ingresos frente a la alta presión de demanda. El financiamiento mostró una leve mejora en el segundo semestre, pero se mantuvo frágil e insuficiente frente a los gastos operativos crecientes.

El costo operativo (insumos, tarifas, transporte) debe ser prioridad en líneas de apoyo económico o técnico, ya que fue el principal condicionante para la sostenibilidad institucional. Por otro lado, las tarifas (luz, gas, agua, conectividad, etc.) afectan de forma desproporcionada a las OSC comunitarias, que no tienen fines de lucro ni facturan como empresas. Ello requiere un tratamiento específico.

En resumen, el sector logró sostener – y en algunos casos ampliar– su accionar a lo largo del año, gracias al compromiso cotidiano de las organizaciones y a la movilización de recursos propios. Sin embargo, la persistente ausencia de políticas públicas sostenidas y de financiamiento estable impone límites cada vez más evidentes: sobrecarga operativa, desgaste del voluntariado, discontinuidad de líneas sensibles y creciente dificultad para planificar a mediano plazo. Lo que hoy se sostiene por esfuerzo propio podría no ser viable mañana. Evitar que esta fragilidad institucional derive en una ruptura del entramado social y comunitario es una corresponsabilidad pública de los distintos niveles del Estado, con instrumentos específicos para OSC comunitarias.

⁵ En contextos de crisis y retiro estatal, las funciones básicas de contención social -como alimentación, acompañamiento, cuidado infantil o comunitario- son frecuentemente asumidas por mujeres organizadas en comedores, merenderos y espacios comunitarios, sin remuneración ni cobertura institucional, como documenta el informe del Observatorio Social de la FCH y lo confirman diversos estudios nacionales.

Lo que dejó el 2024: ecos desde las organizaciones en 2025

Seis referentes de organizaciones⁶ representativas por su diversidad de ámbitos de acción, población destinataria y localización en el partido de Tandil, fueron entrevistados para reflexionar sobre lo vivido en 2024. Estas voces buscan aportar matices y vivencias desde adentro, en primera persona, sobre un año marcado por la tensión entre el esfuerzo comunitario y la reducción/discontinuidad de apoyos estructurales del Estado.

Memoria de un año intenso

“Pienso en un año de capacitaciones y de reorganización institucional en pos de ordenarnos” (Jano por Todos).

“2024 fue para las bibliotecas... un año muy complejo... la CONABIP no ejecutó casi ninguno de los programas” (Biblioteca Sarmiento, Villa Italia).

“Un año de mucho trabajo y progreso, sobre todo en normalización de papeles” (Racing, Gardey).

“Agobio... incertidumbre... la primera mitad del año fue muy dura” (Rincón Solidario).

“Haber logrado alguno de los festivales importantes que tenemos, aun con la situación del país” (Adoquines de Fulano de Tal).

Lo que más costó sostener

“Convocar y acompañar a voluntarios de forma continua” (Jano por Todos).

“Mantener los servicios y suplir el apoyo que había desde programas nacionales” (Biblioteca Sarmiento).

“La militancia de vecinos y vecinas; sin *cuerpos* no se sostienen los espacios” (La Poderosa).

“Costear sueldos y cargas sociales, y posponer reparaciones urgentes” (Asociación Tandilense de Ayuda al Discapacitado).

“La asistencia y participación en el grupo” (Adoquines de Fulano de Tal).

“La participación activa de miembros de la comisión” (Racing, Gardey).

Pérdidas y ausencias

“Perdimos el espacio físico institucional, y con él talleres, reuniones, emprendimientos” (Jano por Todos).

“Se cortaron los encuentros nacionales y temáticos de bibliotecas” (Biblioteca Sarmiento).

“Se cerraron espacios como la posta de salud, el frente de género y productivos” (La Poderosa).

“Se extrañan los encuentros comunitarios tras lograr el edificio propio”

⁶ Todos los testimonios cuentan con consentimiento informado (oral o escrito) para su publicación en este informe.

(Asociación Tandilense de Ayuda al Discapacitado).

“Extrañamos el carnaval barrial” (Adoquines de Fulano de Tal).

Desafíos que siguen vigentes en 2025

“Ingresos mensuales que permitan sustentar proyectos” (Jano por Todos).

“Gastos altos de balances, sellados y sostenimiento de la asociación civil” (Biblioteca Sarmiento).

“Pagar servicios básicos del Centro Cultural: \$300.000 por mes” (La Poderosa).

“Convocar a las familias y encontrarnos presencialmente” (Asociación Tandilense de Ayuda al Discapacitado).

“Mantener ensayos, actividades y espacios de encuentro” (Adoquines de Fulano de Tal).

“Reducir dedicación horaria de trabajadores por falta de actualización de programas” (Rincón Solidario).

“Terminar de conseguir la personería jurídica para acceder a soluciones económicas y organizativas” (Racing, Gardey).

Lo que quieren que se sepa

“Acompañamos a chicos con cáncer y eliminamos barreras de acceso, pero es lo que menos comunicamos” (Jano por Todos).

“Las bibliotecas garantizamos derechos constitucionales como la lectura” (Biblioteca Sarmiento).

“Somos una herramienta para el barrio, no dueños del espacio” (La Poderosa).

“Se desdibujan nuestras necesidades por ser origen de una escuela pública de gestión privada” (Asociación Tandilense de Ayuda al Discapacitado).

“Nuestro trabajo no depende de apoyos económicos o profesionales, sino del esfuerzo propio” (Adoquines de Fulano de Tal).

“Más allá de lo asistencial, cumplimos un rol de contención y lazo social” (Rincón Solidario).

“Nuestro objetivo es brindar una mejor calidad de vida a la comunidad, tanto deportiva como socialmente” (Racing, Gardey).

Cierre

Estas voces confirman que el 2024 dejó huellas: aprendizajes organizativos, pérdidas difíciles de reemplazar, desafíos persistentes y una reafirmación de sentido sobre el rol que cumplen en sus comunidades. Su testimonio es también una advertencia: el compromiso y la creatividad del sector no alcanzan por sí solos para sostener derechos y vínculos comunitarios en el tiempo. El acompañamiento público, estable y sostenido, sigue siendo una condición indispensable para que estas experiencias no se conviertan en relatos de debilitamiento institucional y retrocesos.

Anexo I

Comparativo semestral de indicadores clave del relevamiento OSC 2024

Indicador	1er Semestre (%)	2do Semestre (%)
Organizaciones con aumento en la demanda	62,8	64,3
Organizaciones que pudieron cubrir la demanda	67,2	73,0
Organizaciones que sumaron nuevas líneas de trabajo	32,6	23,5
Organizaciones que abandonaron líneas de trabajo	14,6	9,2
Organizaciones con aumento de beneficiarios	45,4	45,9
Organizaciones con disminución de beneficiarios	7,7	7,2
Organizaciones con aumento de personal rentado	3,4	8,9
Organizaciones con disminución de personal rentado	7,4	3,8
Organizaciones con aumento de voluntariado	18,6	25,8
Organizaciones con disminución de voluntariado	13,0	5,4
Organizaciones con aumento de ingresos económicos	14,0	22,4
Organizaciones con disminución de ingresos económicos	32,4	16,3

Nota Metodológica

El universo de referencia son Organizaciones de la Sociedad Civil vinculadas al Programa de Fortalecimiento de las OSC, de la Secretaría de Extensión de la UNICEN (participantes de actividades y/o relevamientos en 2024).

La unidad de análisis son organizaciones (no proyectos ni beneficiarios individuales) y la periodización se organiza en primer y segundo semestre de 2024.

Se trata de un diseño muestral no probabilístico, por lo que los resultados son válidos para describir la muestra y comparar semestres dentro del Programa; no extrapolables al conjunto de OSC del partido o la región.

Los valores expresados en esta tabla representan el porcentaje de organizaciones de la muestra que declararon haber atravesado cada situación durante el semestre correspondiente. No se trata de promedios ni totales acumulados, sino de frecuencias relativas en base a respuestas afirmativas.

Anexo II

Organizaciones entrevistadas

A continuación, se presenta el listado de las 100 organizaciones de la sociedad civil que participaron del relevamiento 2024, abarcando diversos rubros, poblaciones destinatarias y localizaciones dentro del partido de Tandil, incluyendo Vela y Gardey.

Agua y Luna	Centro de Veteranos de Guerra Islas Malvinas Tandil
Asociación Civil Raíces Alemanas en Tandil	Centro Gallego de Confraternidad Hispano Argentina de Tandil
APRONOVID	Centro Vasco Argentino Gure Etxea
Asamblea por la preservación de las sierras	Club de Escritores
Asociación Celíacos Tandil	Club Social y Deportivo Kramer
Asociación Civil Bomberos Voluntarios de Gardey	Club Social y Deportivo La Movediza
Asociación Civil Bomberos Voluntarios de Maria Ignacia Vela	Club y Sociedad de Fomento Unión y Progreso
Asociación Civil Casa del Pueblo Juan Nigro	Colectividad Lituana Laisva Lietuva Tandil
Asociación Civil Centro Cultural Los Adoquines de Fulanos de Tal	Comedor Caritas Felices
Asociación Civil Colectividad Boliviana de Tandil	Comedor Los Tatú
Asociación Civil Docentes de Tandil por la Promoción Social y la Solidaridad	Convivencia en Diversidad
Asociación Civil Fiesta Popular del Picapedrero	Cruz Roja Argentina Tandil
Asociación Civil Mirmidones	Espacio Comunitario Gaucho Rivero
Asociación Civil Nuestra Tierra	Espacio Comunitario Juan Manuel de Rosas
Asociación civil Peña Folklórica el Palenque	Espacio Comunitario Susana Valor

Asociación Civil Proyecto Koinonía	Estrellas Amarillas Tandil
Asociación Civil Punto Verde Tandil	Federación Mesa Solidaria Tandil
Asociación Civil Rincón Solidario	Fundación Banco de Alimentos Tandil
Asociación Civil Salir Adelante, CONIN	Fundación Pachacamac
Asociación Civil Sociedad de Fomento Núcleo Tandilense, NUTAN	Fundación Pequeños Hogares Tandil
Asociación Cooperadora IFST 75 Sans Souci	Fundación Todos Somos CIANE
Asociación Cultural Sanmartiniana de Tandil	Granja Educativa Los Pibes
Asociación de Marcapasos Tandil	Grupo Apoyo al Mal de Alzheimer Tandilense
Asociación de Mujeres Empresarias y Profesionales de Tandil	Grupo Scout Almafuerte
Asociación Ex Soldados del Batallón de infantería de Marina N°1	Italianos en Tandil
Asociación La Poderosa. Asamblea Tandil	Jano por Todos
Asociación Síndrome de Down Tandil	La Tribu
Asociación Tandilense de Atletismo	Merendero Irupé
Asociación Tandilense de Ayuda al Discapacitado, ATAD	Movimiento de Trabajadores Excluidos Tandil
Biblioteca Popular de las Mujeres	Movimiento de Trabajadores Excluidos. Barrial La Unión
Biblioteca Popular Barrio 25 de Mayo	Museo Malvinas Tandil
Biblioteca Popular Bernardino Rivadavia	Puertas Abiertas. Fundación Pequeños Hogares
Biblioteca Popular Jose Ingeniero	Racing Foot Ball Club Deportivo Social
Biblioteca Popular La vieja escuela	Raíces Danzas Folclóricas
Biblioteca Popular Martin Fierro	Redes Tandilenses
Biblioteca Popular Paula Albarracín de Sarmiento	Reinventar
Biblioteca Popular Sarmiento	Rotary Tandil Oeste

Biblioteca Popular Tanl'il	Rucahue
Bicicletería Comunitaria Tandil	Sala Abierta de Lectura
Cannabis Medicinal Tandil	Sala de Estudios y Biblioteca Cerro Leones
Casa Común	Sociedad de Fomento B° Gral Belgrano
Casa del Niño Rayito de Sol Maria Ignacia Vela	Sociedad de Fomento Eduardo Olivero
Casita Popular Dario Santillán	Sociedad de Fomento La Esperanza
Centro Cultural Arte y Parte	Territorio Cultural
Centro Cultural Atrapasueños	Todo Gira Distinto
Centro Cultural La Compañía	Tránsito entre Todos
Centro de Día Manos Abiertas	Unión de Colectividades - Asociación Civil Nehuén Currá Tandil
Centro de Jubilados Gral. Belgrano	Vientos de Libertad. Barrial Movediza
Centro de Jubilados Juventudes Desgastadas	Vientos de Libertad. Barrial Villa Aguirre

Anexo III

Integrantes del equipo y roles de participación

Coordinación, edición y diseño metodológico

Daniel Herrero

Encuestas de campo 2024

Sebastián Álvarez

Emiliano Córdoba

Bianca Totino

Milagro Torres

Micaela Sequeira

Marcelo Cordiviola

Lucio Angeloni

Procesamiento estadístico

Lucas Carrasco

Recolección de testimonios 2025

Emiliano Córdoba

Maquetación del documento

Braian Ruiz

Nota de agradecimiento

El equipo agradece a Oscar García por la lectura crítica del trabajo y por sus valiosos comentarios y sugerencias de mejora.