

ADMINISTRACION EN TRABAJO SOCIAL

Propuesta presentada
por Aníbal Jorge Sotelo
para el Concurso de Cátedra 1997.
Escuela Superior de Trabajo Social, UNLP

Introducción

El quinto año de la carrera de trabajo social comporta el desafío pedagógico de facilitar en los alumnos la articulación y estructuración sintética de los conocimientos adquiridos a lo largo de los años anteriores, de modo tal de garantizar un desempeño profesional competente al finalizar la carrera.

Teniendo en cuenta esto, las posibilidades y desafíos de la Cátedra Administración en Trabajo Social pueden ser presentados desde las siguientes perspectivas.

a. *La administración como posible ámbito de desempeño del futuro profesional.* Esto hace necesario no sólo el acercamiento al Análisis de las Políticas Públicas para una mejor comprensión de la inserción del Trabajador Social en dicho ámbito, sino también el conocimiento de las metodologías, métodos y técnicas que se emplean -o pueden llegar a introducirse- en la producción de políticas públicas en sus distintos niveles para fortalecer la posibilidad de un desempeño profesional competente.

b. *La planificación como un proceso central en el desarrollo de políticas sociales.* Esto posibilita la articulación de los conocimientos adquiridos en los cuatro años de formación en Trabajo Social con cualificaciones requeridas por una disciplina transversal a distintas profesiones que pueden hallarse comprometidas en la producción de políticas sociales.

c. *La planificación como un proceso central en el desarrollo de las intervenciones sociales.* Más allá de la administración pública y sus políticas, los últimos desarrollos teórico-metodológicos en materia de planificación ponen en evidencia el carácter relevante de esta disciplina en el planteamiento estratégico de cualquier intervención social realizada desde espacios y actores diversos.

Objetivos

- * Conocer y analizar críticamente los paradigmas de producción de políticas públicas y su relación con los paradigmas de planificación y administración.
- * Conocer la metodología y desarrollar habilidades relacionadas con métodos y técnicas de la planificación y la administración estratégicas.

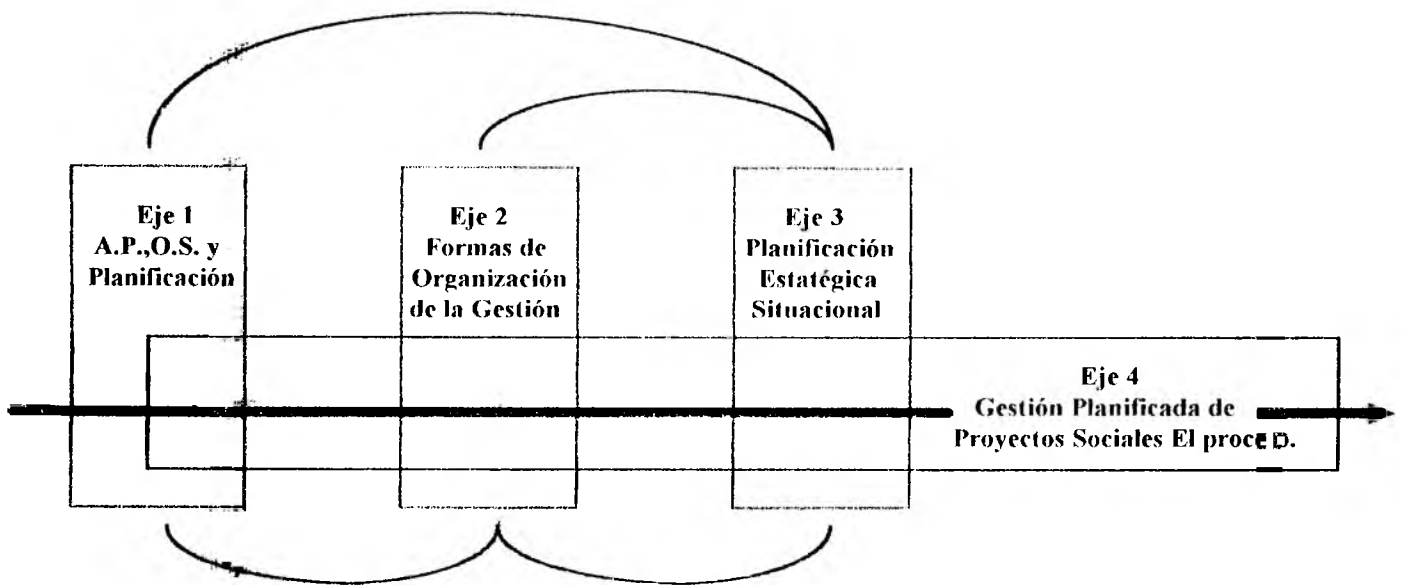





- * Fortalecer la capacidad de construir un planteamiento estratégico en los procesos de intervención social.
- * Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas relacionados con la formulación y evaluación de proyectos sociales.

Propuesta Pedagógica

- 1.- El desafío de base expresado en los objetivos no se restringe al conocimiento y comprensión de los principios de la administración y la planificación, sino que alude al fortalecimiento de la capacidad para pensar estratégicamente. Esto implica el desarrollo de competencias profesionales complejas que permitan al Trabajador Social mejorar sus condiciones para el ejercicio profesional en ámbitos de desempeño específicos. El carácter de tal aspiración obliga al desarrollo de estrategias pedagógicas adecuadas que no pueden limitarse al tratamiento teórico de los temas o a la exposición de contenidos complementada con ejercicios prácticos. Es necesario colocar en el centro de la propuesta pedagógica un proceso vertebrador que permita la integración de conocimientos, habilidades y destrezas complejas.
- 2.- El Programa propuesto está organizada en 4 ejes de desarrollo simultáneos. El primero está vinculado a aspectos generales relacionados con el análisis de políticas públicas como introducción a la problemática de la administración y la planificación. El segundo eje se encuentra centrado en las distintas formas de organización de la gestión. El tercero aborda aspectos relacionados con la metodología de la planificación estratégica. En tanto que el cuarto eje de desarrollo -línea vertebradora del proceso pedagógico- da cuenta del proceso concreto en el que se despliega la propuesta metodológica y está por consiguiente centrado en métodos, técnicas e instrumentos.
- 3.- Dicha línea vertebradora estará estructurada en torno a **un ejercicio grupal de formulación de un proyecto hipotético**. El proceso se sitúa a nivel de las *fases de procesamiento* de un proyecto y, desde allí, intentará hacer comprensible -a la vez que ser orientado por- los *momentos metodológicos* de la planificación.
- 4.- Los contenidos teóricos se imbricarán en dicho proceso. Se intercalarán, por tanto, exposiciones, lecturas y discusiones bibliográficas en aquellos momentos que posibiliten:
 - a) que éstas arrojen luz sobre el proceso de planificación y, a la vez,
 - b) que el proceso de planificación en curso permita hacer más comprensible una bibliografía frecuentemente dificultosa y árida.
- 5.- Esta estrategia pedagógica debe permitir una comprensión crítica integral, a la vez que el desarrollo de habilidades y destrezas que hacen a las competencias complejas, en tanto:
 - a) posibilita el aprendizaje, a la vez que la producción de conocimientos, y
 - b) permite introducir métodos y técnicas más o menos estructuradas, a la vez que fortalecer progresivamente el desarrollo de un pensamiento estratégico por aproximaciones sucesivas.





-  Eje de desarrollo teórico-práctico, vertebrador del proceso pedagógico.
-  Ejes de desarrollo teórico integrados en el proceso.
-  Proceso pedagógico.

Nota: El Anexo I despliega las fases del proceso contemplado para el eje 4.

D.- A partir de la cuarta clase introductoria se conformarán los grupos para la formulación de proyectos que funcionarán de manera permanente a lo largo de toda la cursada. Se prevén los siguientes espacios pedagógicos:

- a.- Clases teórico-prácticas. Se combinarán técnicas expositivas y trabajos grupales adecuados a cada temática.
- b.- Espacios de taller para la formulación de proyectos. Participarán todos los grupos simultáneamente.
- c.- Tutorías con cada grupo. Serán espacios de orientación en la tarea de formulación.
- d.- Paneles de discusión entre alumnos sobre temáticas específicas.
- e.- Coordinación con otras cátedras. Se prevé la posibilidad de instrumentar clases compartidas con docentes de otras cátedras de la ESTS. Se considera importante la articulación con las cátedras de Trabajo Social, Política Sociales, Epistemología de las Ciencias Sociales e Investigación Social.



Aspectos Organizados

- 1.- Las reuniones de taller para la formulación y las tutorías de orientación se estructurarán intercaladas en los espacios previstos para los *prácticos* por el Reglamento de la Escuela Superior de Trabajo Social. La asistencia de los alumnos tendrá carácter obligatorio.
- 2.- Así mismo se recomienda la asistencia a las clases teórico-prácticas, espacio en el que también tendrán lugar los paneles entre alumnos y las clases compartidas con otros docentes.
- 3.- Los alumnos deberán rendir dos parciales al año -con la posibilidad de dos recuperatorios- conforme al Reglamento de la Escuela Superior de Trabajo Social.
- 4.- Cada grupo de trabajo deberá presentar al final de la cursada el documento de proyecto, producto de la tarea de formulación, así como informes parciales por escrito de los avances del trabajo a lo largo del año.

Evaluación

- 1.- La evaluación será **permanente** en relación al cumplimiento en tiempo y calidad de lo requerido a los grupos durante la cursada y atendiendo al desempeño individual.
- 2.- Los exámenes **parciales** estarán centrados en aspectos conceptuales y en el trabajo sobre la bibliografía obligatoria.
- 3.- La **evaluación final individual** tendrá dos aspectos: la defensa individual del proyecto hipotético grupal y el manejo conceptual de los contenidos del programa.

Bibliografía

- 1.- La bibliografía se organizará en dosiers temáticos que irán acompañando las fases del proceso pedagógico y en los que se distinguirá la bibliografía básica y la complementaria recomendada. También se sugerirá bibliografía específica por grupo de acuerdo a las particularidades del desarrollo del proceso pedagógico.

Instrumentos de apoyo didáctico

- 1.- La Cátedra requerirá para el desarrollo adecuado del proceso pedagógico instrumentos audiovisuales, tales como: proyector de video VHS y retroproyector para transparencias.



Programa de la Materia

El Programa propuesto está organizada en 4 ejes de desarrollo simultáneos. El primero está vinculado a aspectos generales relacionados con el análisis de políticas públicas como introducción a la problemática de la administración y la planificación. El segundo eje se encuentra centrado en las distintas formas de organización de la gestión. El tercero aborda aspectos relacionados con la metodología de la planificación estratégica. En tanto que el cuarto eje de desarrollo -línea vertebradora del proceso pedagógico- da cuenta del proceso concreto en el que se despliega la propuesta metodológica y está por consiguiente centrado en métodos, técnicas e instrumentos.

Eje de Desarrollo 1

1. Administración Pública, Organizaciones Sociales y Planificación:

1.1. El proceso de producción de políticas públicas: el rol del análisis en el marco de los procesos de interacción política. El paradigma racionalista. El paradigma incrementalista. El modelo combinado.

1.2. Políticas públicas y planificación: las distintas corrientes teóricas. Críticas a la planificación tradicional. Planificación, turbulencia e incertidumbre. La planificación estratégica situacional.

1.3. La crisis del Estado de Bienestar y las políticas sociales. Descentralización y focalización: aspectos positivos y negativos. El sector público, el sector privado y el tercer sector en la producción de políticas.

1.4. Organizaciones sociales y planificación. La planificación como herramienta de conducción o gobierno de los distintos actores sociales.

Eje de Desarrollo 2

2. Formas de organización de la gestión.

2.1. Plan, Programa y Proyecto. Conceptos. Características.

2.2. Otras formas de organización de la gestión. Ordenamiento de las funciones sustantivas: por servicio o producto, por clientela, por zona, etc. Ordenamiento de las funciones de apoyo.

2.3. Organización matricial: beneficios y dificultades.



3. Planificación estratégico-situacional.

3.1. Concepto de estrategia. Concepto de situación. Poder y conflicto. Gobernabilidad.

3.2. Análisis situacional. Planos del análisis.

3.3. Investigación de problemas. Identificación, delimitación, clasificación, definición, descripción, explicaciones.

3.4. Identificación de la visión. Prospectiva y escenarios posibles. Situaciones objetivo.

3.5. Diseño de proyectos. Fases e instrumentos.

3.6. El momento estratégico propiamente dicho: la construcción de la viabilidad. Actores y correlación de fuerza. Obstáculos, facilitadores, oponentes y aliados.

3.7. El momento táctico-operativo: el programa operacional.

3.8. Planificación estratégica y administración estratégica.

4. Gestión planificada de proyectos sociales. El proceso.

4.1. Origen y surgimiento de la "idea de proyecto". Demanda, problema y necesidad: conceptos. Pre-diagnóstico y pre-figuración: conceptos y características.

4.2. Viabilización de un proyecto el "organismo sujeto" y la construcción de un espacio de articulación multiactoral.

4.3. Diagnóstico o aproximaciones diagnósticas. El diagnóstico y sus dimensiones: explorativa, descriptiva, explicativa y prospectiva.

4.4. La formulación de estrategias. Concepto de estrategia.

El Análisis PROBES (Problemas, Objetivos y Estrategias), un método de diagnóstico y formulación de estrategias. El problema focal. Los problemas asociados. Los campos de relevamiento: el campo de intervención directa, el contexto, las actuaciones. La graficación de las relaciones causales. Variables. Hipótesis explicativas e hipótesis prospectivas. El desarrollo del modelo explicativo. La organización de la exploración. Los trayectos causales decisivos. Variables condición y variables instrumento. La ponderación. Aproximación a la imagen objetivo. Estrategia. Frentes de Ataque. Hipótesis de intervención. La formulación de los objetivos. Tipos de objetivos.



4.6. Planteamiento y selección de alternativas: el Análisis Costo-Efectividad (ACE) ex-ante. Etapas.

4.7. Programación en detalle: actividades, tareas, cronograma.

4.8. Estructuras organizativas para la implementación de proyectos. Teorías de la organización: breve reseña. Algunos criterios para el análisis y diseño de estructuras organizativas.

4.9. El análisis de las capacidades institucionales. Reprogramación. Desarrollo de capacidades institucionales.

4.10. Evaluación clásica por objetivos. Concepto y tipos de evaluación. Evaluaciones ex-post: evaluación de impacto y de proceso. Modelos de evaluación de impacto: modelo experimental, modelo cuasi-experimental, modelo no experimental.

4.11. Críticas a la evaluación clásica por objetivos. Evaluación Pluralista. La evaluación libre de objetivos. La evaluación naturalista. La evaluación orientada a la utilización.

Bibliografía

La bibliografía se organizará en dosiers temáticos en los que se distinguirá la bibliografía básica y la complementaria. También se recomendará bibliografía específica por grupo de acuerdo a las particularidades del desarrollo del proceso pedagógico.

BALLART, X., Cómo evaluar programas y servicios públicos, INAP, Madrid, 1992.

BARTOLOME, L., Contexto y coyuntura en la evaluación de microproyectos de desarrollo social, CESYDE, Buenos Aires, 1990.

COHEN, E. y FRANCO, R., Evaluación de proyectos sociales, Siglo XXI, México, 1992.

COHEN, E. y FRANCO, R., La utilización del análisis costo-efectividad, ILPES.

CUENYA, B. Y NATALICCHIO, M., Evaluación de proyectos. Hábitat popular y desarrollo social, CEUR / Centro Editor de América Latina, 1990.

DANEKE, G. y STEISS, A. Análisis de la planificación y de las políticas para los administradores públicos. Instituto Politécnico de Virginia.

DELBEQ, A. y otros, Técnicas grupales para la planeación, Trillas, México, 1984.

FORNI, F., Investigación evaluativa de proyectos y programas sociales. Un análisis de casos., mimeo.

FRANCO, R., La focalización como criterio para aumentar la eficiencia de la política



social ILPES, 1991.

GARCIA BANDERÁS y otros, **Una crítica al enfoque normativo de aproximación y aporte para un enfoque más estratégico a la luz del desarrollo teórico actual**, Fundación O. Cruz / Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 1989.

GIOVANELLA, L., **Planejamento estratégico em saúde: uma discussao da abordagem de Mario Testa**, Cuadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, abr./jun. 1990.

HERMIDA, J. Y SERRA, R., **Administración y estrategia**, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1989.

LINDBLOM, CH., **El proceso de elaboración de políticas públicas**, INAP, Madrid, 1991.

MATUS, C., **Política, planificación y gobierno**, Organización Panamericana de la Salud, Caracas, 1987.

MATUS, C., **Planificación, libertad y conflicto**, Instituto Venezolano de Planificación, Caracas 1985.

MATUS, C., **Planificación, presupuestos y gerencia**, PWR-Argentina, Buenos Aires 1987.

MATUS, C., **Planificación en situaciones de poder compartido**, CEPAL, Santiago de Chile, 1986.

MENY, Y. y THOENIG, J.C., **Las políticas públicas**, Editorial Ariel S.A., Barcelona, 1992.

MOYER, H., **Planificación estratégica situacional**, Universidad de Zulia, Maracaibo, 1989.

PICHARDO MUÑIZ, A., **Evaluación del impacto social. El valor de lo humano ante la crisis y el ajuste.**, Universidad Nacional de Costa Rica, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1993.

PICHARDO MUÑIZ, A., **Planificación y programación social**, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1989.

PINEAULT, R. y DEVELOY, C., **La planificación sanitaria. Conceptos, métodos y estrategias.**, Ed. Masson, 1987.

ROBERTSON, A., "La planificación de la política social". En: **Crisis del Estado de Bienestar y políticas sociales**, MAP, Madrid.

ROBIROSA, M., CARDARELLI, G., y LA PALMA, A., **Turbulencia y planificación social**, Siglo XXI y UNICEF, Buenos Aires, 1990.

ROVERE, M., **Planificación estratégica de recursos humanos en salud**, Organización Panamericana de la Salud, Serie Desarrollo de Recursos Humanos Nro. 96.



ROVERE, M. y PELLON, J., **Programación local participativa**, Salud para Todos, 1988.

SUBIRATS, J "La administración pública como problema. El análisis de las políticas públicas como propuesta". En **Documentación Administrativa Nro. 224/225**, oct.90/mar.91

TESTA, M., **Pensamiento estratégico y lógica de programación (el caso de salud)**, Organización Panamericana de la Salud, Buenos Aires, 1989.

TOBON, M.C., ROTTIER, N., MANRIQUE, A., "La planificación como medio de organizar la acción -algunas cuestiones básicas-". En: **La práctica del trabajador social**, Ed. Humanitas Celats, Buenos Aires, 1987.

URIBE RIVERA, F., **O agir comunicativo e a planificacao estratégica no sector social (e sanitario)**, Fundacao O.Cruz / Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 1991.



