

**ADMINISTRACION EN TRABAJO SOCIAL**  
**-2011-**

**Equipo**

**Prof. Titular** Maria Bonicatto - **Prof. Adjunta** Alejandra Wagner - **Jefa de trabajos Prácticos** Agustina Gubia **Ayudantes Diplomadas** Analía Chillemi ,Paola Standley, , Maria José Diz, Natalia Canelo **Ayudantes diplomadas adscriptas:** Betiana Eguilior, Mercedes Iparraguirre,. **Ayudante alumna adscripta:** Mercedes Tesei

**Coordinadora del Proyecto de Extensión** acreditado por la UNLP periodo 2010/2011 "Políticas Publicas en acción": Manuela Muñoz<sup>1</sup>.

**1. INTRODUCCIÓN**

La propuesta del equipo de la Cátedra de Administración en Trabajo Social para el año 2011, se encuentra diseñada en relación a las tres funciones de la Universidad definidas por el Estatuto de la UNLP<sup>2</sup>: enseñanza, investigación y extensión.

Para desarrollar actividades en relación a las funciones mencionadas, se proponen tres líneas de acción complementarias entre si en torno a los alcances teóricos y metodológicos de la asignatura:

- 1.- Programa de Enseñanza
- 2.- Programa de Investigación
- 3.- Programa de Extensión

Las áreas temáticas en las que el equipo de cátedra desarrolla la propuesta son la planificación y la gestión de políticas públicas.

Han sido seleccionadas teniendo en cuenta el perfil profesional al que la cátedra adhiere, los contenidos mínimos de la asignatura, las necesidades y las demandas a los trabajadores sociales en el ámbito de su ejercicio profesional.

El perfil profesional mencionado tiene que ver con un/a Licenciado/a en Trabajo social que pueda:

- Reflexionar críticamente acerca de las limitaciones y posibilidades que se presenten en el espacio de inserción profesional con la finalidad de cambiar situaciones que afectan a la vida de los sujetos con los que se trabaja
- Leer y analizar acontecimientos singulares desde los múltiples condicionantes que estructuran las situaciones de los sujetos.
- Identificar los núcleos centrales en la situación en la que se interviene, reconstruyendo los procesos que han conformado la problemática, en conjunto con los actores involucrados.
- Estar en condiciones de construir estrategias con diferentes actores sociales, procurando comprender la complejidad de los escenarios donde el trabajador social interviene
- Reconocer el trabajo en red como un elemento constitutivo de la intervención profesional
- Desarrollar una actitud creativa y una mirada estratégica que le permitan contribuir a 'ensanchar el campo de lo posible' en todos y cada uno de los ámbitos en los que decida llevar adelante su práctica profesional
- Desplegar competencias y habilidades que permitan al Trabajador social consolidarse como cuadro tecno-político en las distintas fases del proceso de producción de políticas públicas
- Generar investigaciones y producción de conocimiento a partir de los interrogantes y desafíos que surgen en el ejercicio profesional generando nuevas herramientas y enfoques potentes para el abordaje de las prácticas sociales.
- Estar en condiciones de describir y hacer comunicables las argumentaciones y posiciones en los procesos de intervención en el marco de equipos multi y transdisciplinarios.
- Conocer y utilizar las herramientas y códigos de la profesión para poder utilizarlas críticamente y modificarlas.

Por lo tanto, el equipo de cátedra propone el programa de enseñanza en función de contribuir al perfil profesional descripto a través de un trabajo sistemático durante el ciclo lectivo que tiene en cuenta los

<sup>1</sup> Integrante específicamente vinculada a la labor de Extensión de la Cátedra, desde el 2008 a la actualidad.

<sup>2</sup> Estatuto de la UNLP. Reforma 2008



aportes de la Planificación Estratégica Situacional y el desarrollo de un concepto que se considera integrador: la Gestión Estratégica Planificada.

Este enfoque teórico-metodológico entiende que el acto de planificar supone un cálculo sistemático que relaciona el presente con el futuro, el conocimiento y la acción. Un cálculo cuya principal intencionalidad reside en orientar y sostener las reflexiones a la hora del hacer.

Teniendo en cuenta que el campo profesional del trabajador social se desarrolla en contextos signados por la complejidad, turbulentos, muchas veces impredecibles, constituidos por actores diversos con lógicas e intereses diferentes, enfrentados al trabajo en campos problemáticos en permanente redefinición, la planificación y la gestión estratégica se constituyen en perspectivas teóricas e instrumentales ineludibles.

Por otra parte se considera que el trabajador social en su ejercicio profesional se encuentra vinculado fuertemente a procesos de gestión de políticas públicas, ya sea en relación de dependencia con el Estado o como actor de la Sociedad Civil, en instancias de diseño, implementación o evaluación.

Se plantea a la gestión desde una doble dimensión<sup>3</sup> que integra una primera perspectiva que pone énfasis en la articulación de recursos y una segunda que la define como el proceso donde se constituye la demanda entre el Estado y la Sociedad.

En síntesis, se proponen las actividades de enseñanza, investigación y extensión en función de un conjunto de perspectivas y herramientas que brinda la planificación estratégica situacional y el análisis de las complejidades y el aprendizaje de herramientas que facilitan los procesos de gestión, haciendo hincapié en la necesidad de consolidar el pensamiento estratégico en los futuros trabajadores sociales egresados de la Facultad de Trabajo Social.

## 2.- PROGRAMA DE ENSEÑANZA

El programa se encuentra estructurado en cuatro módulos verticales de carácter teórico y uno transversal de carácter teórico - metodológico.

El desarrollo vertical se encuentra ordenado en base a la profundización conceptual de las categorías de: organizaciones – planificación – estrategia y gestión. El transversal se plantea a partir de la formulación de un proyecto de intervención utilizando la metodología de intervención desarrollada por la cátedra: Gestión Estratégica Planificada (GEP).

Los contenidos procedimentales y actitudinales buscan que el estudiante pueda hacer jugar todos los conocimientos y experiencias incorporados a lo largo de la carrera, integrando a ellos los enfoques y metodologías que la especificidad de la asignatura puede aportarles, pensando en la consolidación de competencias y habilidades que efectivamente le permiten participar del proceso de formulación y gestión de políticas públicas, en cualquiera de los niveles o sectores del ejercicio profesional que decida luego insertarse.

### Participar en la formulación y gestión de políticas públicas en la actual coyuntura

Desde la Cátedra de Administración en Trabajo Social se observa que quienes egresan en la actual coyuntura, enfrentan un escenario signado por la complejidad.

El egresado de la carrera se enfrenta hoy a una práctica profesional que necesariamente lo llevará a tomar contacto con: *problemáticas sociales* difíciles de recortar y definir (por la multiplicidad de variables que comportan, por el modo en que las mismas interaccionan y se conjugan según los casos); *actores sociales* diversos, en algunos casos difusamente definidos o consolidados, y en otros tantos, socialmente deslegitimados o en crisis; multiplicidad de iniciativas y *programas sociales* que se debilitan o distorsionan a poco andar; *organizaciones gubernamentales* que tienen serias dificultades para ser eficaces en sus intervenciones, e incluso muchas de ellas con grandes inconvenientes para llegar efectivamente a quienes se encuentran en una situación de alta vulnerabilidad; *organizaciones no gubernamentales* que en muchos casos están atomizadas y enfrentadas, grupos que en muchas ocasiones reproducen los limitantes o contradicciones propios de las instituciones de quienes pretenden diferenciarse, sectores con profundas dificultades para liderar y sostener instancias de consenso y lucha colectiva; etc.

Teniendo en cuenta este escenario, y considerando el momento en que la materia de Administración en Trabajo Social aparece en el proceso de formación, desde esta cátedra se propone centrar la mayor atención en generar aportes concretos para contribuir al siguiente eje y propósitos:

<sup>3</sup> Chiara, M , Di Virgilio. Universidad Nacional de General Sarmiento. 2007



## 2.1.-EJE DEL PROGRAMA

La GESTION ESTRATEGICA PLANIFICADA como elemento constitutivo de la práctica profesional de los Trabajadores Sociales en el proceso de producción de políticas públicas y la planificación y gestión de organizaciones.

## 2.2.-PROPÓSITOS

- Que el estudiante reconozca y ejercite el pensamiento estratégico como elemento central de la intervención profesional
- Que el estudiante conozca y analice los procesos de gestión de las organizaciones para comprender y diseñar estrategias de intervención que reconozcan la complejidad de cada situación
- Que el estudiante conozca y se encuentre en condiciones de utilizar los conceptos y herramientas propuestas por la GEP en las distintas posiciones que puedan ocupar en su desarrollo profesional

## 2.3.- CONTENIDOS DE DESARROLLO

### **Módulo 1: Las organizaciones. El lugar donde se procesan los problemas**

Las organizaciones. Elementos básicos para la comprensión de la dinámica organizacional. Identidad, estructura y autonomía. La invariancia y el cambio organizacional. La estructura organizativa y el proceso de producción. Insumos, operaciones, productos y resultados.

### **Módulo 2: La Planificación estratégico situacional (PES)**

Supuestos epistemológicos de la PES. Pensamiento estratégico. Momentos del proceso de planificación. Plan Programa Proyecto desde la perspectiva de la planificación e implementación de la política pública. El análisis situacional. Concepto de problema. Identificación, delimitación, clasificación, descripción y explicación. Actores sociales Características y categorías que colaboran en su comprensión en el proceso de planificación.

### **Modulo 3: La formulación y el sostenimiento de la estrategia**

El momento estratégico en el proceso de planificación. El movimiento de la PES la Situación Objetivo y la estrategia. El análisis de viabilidad y el control de los recursos. La gobernabilidad. Categorías claves en el procesamiento de un proyecto. La existencia de planes en conflicto. Diseño operativo. Operaciones y demandas de operación.

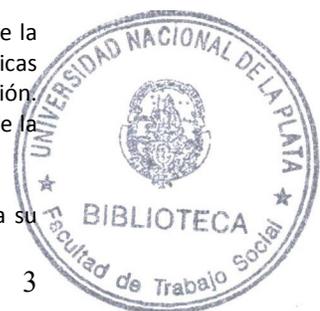
### **Modulo 4: La gestión**

Definición y dimensiones que la componen. Los recursos críticos y su utilización. La agenda organizativa como herramienta de gestión. El trabajo en equipo como elemento potenciador de la gestión. Los recursos financieros como analizador de las organizaciones. La comunicación: herramienta de viabilización u obstáculo en los procesos de gestión.

### **Eje transversal teórico metodológico: la Gestión Estratégica Planificada (GEP)**

Definición y alcances de la propuesta. Fases de procesamiento de una intervención planificada desde la GEP. El trabajador social como profesional tecno-político en los procesos de gestión de las políticas públicas. Plan, programa, proyecto desde la perspectiva de la gestión. Escala de la intervención. Desafíos del proceso de diseño e implementación de las políticas públicas. El sentido transformador de la intervención profesional.

A continuación se presenta en forma gráfica la propuesta de módulos verticales y transversal para su mejor visualización.





## 2.4.- ORGANIZACIÓN PROPUESTA PARA LA CURSADA

### ✎ ESPACIOS DE TEÓRICOS (OPTATIVO)

Se propondrá el análisis y profundización de diferentes temas del contenido del presente programa. Se propondrá como metodología no sólo la clase expositiva a cargo del docente, sino la participación activa y el compromiso de los estudiantes para constituir un espacio de producción y estudio. Estarán a cargo de la Profesora Titular

### ✎ ESPACIOS DE PRÁCTICOS (OBLIGATORIO)

Se estructurarán en la modalidad de taller, centrados en la ejercitación metodológica de los contenidos centrales del programa. Propondrán una modalidad de trabajo que requiere de la producción de insumos para procesar en base a sus experiencias en distintas organizaciones por parte de los estudiantes. A cargo de la Jefa de Trabajos Prácticos y ayudantes diplomados. Se garantizarán un total de cuatro en distintas bandas horarias.

### ✎ SEMINARIO DE INTEGRACION (OBLIGATORIO)

Se plantea la realización de (1) jornada de intercambio y presentación de los análisis y propuestas de intervención realizadas por los estudiantes en el marco de los espacios de prácticos. Este seminario se propone como un ejercicio de sistematización y contrapunto analítico entre marcos teórico-metodológicos y experiencias (tanto del equipo docente, en términos de trayectorias profesionales y vivencias laborales relacionadas con los temas en discusión; como de los propios estudiantes, desde las percepciones y aprendizajes recogidos a lo largo de las prácticas pre profesionales y demás instancias de formación). Se desarrollará en una jornada de cuatro horas en el día de cursada habitual de la materia en el horario de 16 a 20<sup>4</sup>.

Las presentaciones serán de carácter grupal y se realizarán de acuerdo a pautas de presentación y modalidad propuestas por la cátedra y ajustadas con cada equipo de estudiantes. El espacio estará a cargo de la Prof. Adjunta y la Jefa de Trabajos Prácticos.

### ✎ SEMINARIOS TEMÁTICOS (OPTATIVO)

Los seminarios temáticos se proponen ampliar y profundizar el desarrollo de algunos conceptos identificados como 'clave'<sup>5</sup> dentro del enfoque teórico-metodológico que esta materia propone. Los mismos apuntan a generar espacios en los que los estudiantes puedan ahondar y enriquecer el análisis y la discusión respecto de dichas nociones.

En ellos se busca no sólo profundizar el tratamiento de la bibliografía habitual de cátedra; sino ensanchar los marcos conceptuales e interpretativos a partir de la incorporación de lectura complementaria y perspectivas de otros autores del campo de las ciencias sociales.

En el presente ciclo, se prevé realizar dos (2) seminarios de carácter optativo: uno en cada cuatrimestre. Cada uno de ellos comprenderá tres encuentros quincenales de dos horas de duración, a cursarse durante los días viernes<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Se justificará la falta de aquellas personas que por razones laborales o personales inmodificables no pudieran concurrir, debiendo realizar una actividad compensatoria.

<sup>5</sup> Problemas sociales (primer cuatrimestre) y actores sociales (segundo cuatrimestre)

<sup>6</sup> Fecha de inicio a confirmar.



A efectos de garantizar posibilidades en las dos bandas horarias, uno de ellos se cursará de mañana y otro de tarde.

Estos seminarios estarán a cargo de la Prof. Adjunta

## 2.5.-CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Los ESPACIOS DE TEÓRICO funcionarán en dos instancias en las bandas horarias<sup>7</sup> de 16 a 18 y de 18 a 20 los días miércoles a cargo de la Prof. Titular.

Los ESPACIOS DE PRÁCTICOS funcionarán en comisiones en las bandas horarias de 14 a 16, de 16 a 18, de 18 a 20 y de 20 a 22 los días miércoles a cargo de la Jefa de Trabajos Prácticos y ayudantes diplomadas.

SEMINARIO DE INTEGRACIÓN: MIERCOLES 22 DE JUNIO DE 16 A 20 HS

SEMINARIO TEMÁTICO

Los dos SEMINARIOS TEMÁTICOS (OPTATIVOS) se cursarán los días viernes. En el caso del que se ofrecerá en el primer cuatrimestre, se realizará en el horario de 10 a 12 hs; y en el correspondiente al segundo cuatrimestre, se extenderá de 16 a 18 hs

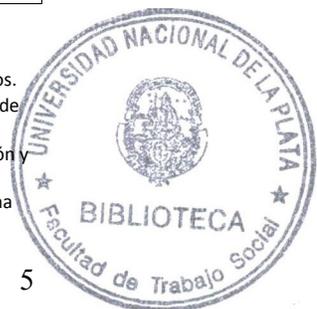
### 2.5.1. Cronograma de actividades espacios teóricos y prácticos Primer cuatrimestre

Fecha	TEORICOS	PRACTICOS
16/03	Presentación de la Cátedra. Propuesta ejes Docencia, Investigación y Extensión. Invitación a estudiantes a participar de los espacios <sup>8</sup> Inscripción a comisiones de trabajos prácticos	
23/3	Las organizaciones	
30/3	La invariancia y el cambio organizacional	
6/4	Elementos básicos para la comprensión de la dinámica organizacional. Identidad, estructura y autonomía.	TRABAJO PRACTICO N° 1. Presentación de la propuesta de trabajo. Encuadre y acuerdos de funcionamiento <sup>9</sup> .
13/04	Gestión de la complejidad en las organizaciones	TP N° 2
20/4	Gestión Estratégica Planificada (GEP) Fase 1 – Fase 2	TP N° 3
27/4	Supuestos epistemológicos de la PES. Pensamiento estratégico	TP N° 4
4/5	Momentos del proceso de planificación. Plan Programa Proyecto desde la perspectiva de la planificación e implementación de la política pública	TP N° 5
11/5	El análisis situacional.	TP N° 6
18/5	SEMANA DE MAYO	
25/5	FERIADO	

<sup>7</sup> Los horarios establecidos son en función de la tendencia en la elección de la mayoría de los estudiantes de los últimos tres años. Información recabada mediante encuestas individuales en el primer día de cada ciclo lectivo. En caso de ser necesario el teórico de las 16 hs puede desarrollarse en la banda horaria de la mañana.

<sup>8</sup> Se pretende iniciar un proceso de entrevistas con aquellos estudiantes interesados en participar de los espacios de investigación y extensión, con la finalidad de fortalecer la participación del claustro en las actividades mencionadas.

<sup>9</sup> En ese espacio será trabajado el cronograma y los contenidos del programa de prácticos disponibles a partir del 6/4 en la página web de la cátedra sitio Facultad de Trabajo Social UNLP [www.trabajosocial.unlp.edu.ar](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar)



1/6	Concepto de problema. Identificación, delimitación, clasificación, descripción y explicación.	TP Nº 7
8/6	Identificación, delimitación, clasificación, descripción y explicación.	TP Nº 8
15/6	Actores sociales	TP Nº 9
22/6	Gestión Estratégica Planificada (GEP) Fase 3	TP Nº 10
29/6	SEMINARIO DE INTEGRACION	
6/7	Clase de repaso	TP Nº 11
13/7	PRIMER PARCIAL	
20/	RECESO INVERNAL	
27/7	RECESO INVERNAL	

2.5.2. Cronograma de actividades espacios teóricos y prácticos  
Segundo cuatrimestre

fecha	Teórico	Prácticos
03/08	El momento estratégico en el proceso de planificación.	TP Nº 12
10/08	El movimiento de la PES. La Situación Objetivo y la construcción de la estrategia.	TP Nº 13
17/08	La gobernabilidad. Categorías claves en el procesamiento de un proyecto.	TP Nº 14
24/08	El análisis de viabilidad y el control de los recursos. Operaciones y demanda de operación	TP Nº 15
31/08	Gestión Estratégica Planificada (GEP) Fase 5 – Fase 6	TP Nº 16
07/09	La gestión. Definición y dimensiones que la componen	TP Nº 17
14/09	SEMANA DEL ESTUDIANTE	
21/09	ASUETO DIA DEL ESTUDIANTE	
28/09	Los recursos críticos y su utilización en los procesos de gestión. La agenda organizativa como herramienta de gestión	TP Nº 18
5/10	El trabajo en equipo como elemento potenciador de la gestión. Los recursos financieros como analizador de las organizaciones	TP Nº 19
12/10	La comunicación: herramienta de viabilización u obstáculo en los procesos de gestión	TP Nº 20
19/10	Gestión Estratégica Planificada (GEP) Fase 4 – Fase 7- Fase 8	TP Nº 21
26/10	El rol tecnopolítico del trabajador Social	TP Nº 22
2/11	Clase de repaso	ENTREGA TRABAJO FINAL
9/11	SEGUNDO PARCIAL	



16/11	CIERRE DE CURSADA – FIRMA DE LIBRETAS <sup>10</sup>
23/11	SIN ACTIVIDAD FRENTE A ESTUDIANTES
30/11	SIN ACTIVIDAD FRENTE A ESTUDIANTES
14/12	FIRMA DE LIBRETAS

## 2.6.- SISTEMAS DE PROMOCIÓN

Los estudiantes podrán promocionar la asignatura sin examen final o con examen final. Dicha elección será responsabilidad de los cursantes conforme a la normativa vigente.

### Promoción sin examen final

- Asistir como mínimo al 80% de las clases teóricas del profesor titular y/o adjunto. Asistir al 80% de las clases prácticas,
- Aprobar el 80% de los Trabajos Prácticos. Aprobar los dos exámenes parciales con una calificación mínima de 6 (seis) puntos en cada uno, y los trabajos prácticos correspondientes.
- Aprobar con un mínimo de 6 (seis) el Trabajo Práctico Integrador (TPI)
- Asistir a 1 (un) seminario temático con el 80 % de asistencia y la aprobación del trabajo práctico con una nota mínima de 6(seis)

	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov
Teóricos									
Prácticos									
Seminario de Integración									
Seminario Temático <sup>11</sup>									

### Promoción con examen final

- Asistir al 70% de las clases prácticas.
- Aprobar los dos exámenes parciales con una calificación mínima de 4 (cuatro) puntos, y los trabajos prácticos correspondientes.
- Aprobar con un mínimo de 4 (cuatro) el Trabajo Práctico Integrador (TPI)

	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov
Prácticos									
Seminario de Integración									

## 2.7.-BIBLIOGRAFÍA

### Módulo 1: Las organizaciones. El lugar donde se procesan los problemas

Las organizaciones. Elementos básicos para la comprensión de la dinámica organizacional. Identidad, estructura y autonomía. La invariación y el cambio organizacional. La estructura organizativa y el proceso de producción. Insumos, operaciones, productos y resultados.

1. ETKIN Jorge (2005) **Gestión de la Complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado.** Granica. Buenos Aires. Cáp. 1 El proceso decisorio. Cáp. 3 Dinámica de la organización

<sup>10</sup> Se firmará las libretas de aquellos estudiantes que hubieran aprobado el parcial en la primera fecha y tuvieran aprobados los trabajos prácticos finales y el grupal.

<sup>11</sup> Los dos seminarios que se proponen, de los cuales el estudiante deberá elegir uno, se implementarán durante el primer y segundo cuatrimestre en fechas a determinar



2. MINTZBERG Henry (2003) **Diseño de organizaciones eficientes**. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Cáp. 1 Partes de una organización
3. SCHVARSTEIN, Leonardo, ETKIN. Jorge **Identidad de las organizaciones. Invariancia y Cambio**. Paidós. Introducción. Capítulo 1: Concepto de autoorganización. Capítulo 7: Marco teórico para el análisis organizacional, Capítulo 8: Dominios de la organización; Capítulo 16: Marco teórico del operador y encuadre de la situación.

### **Módulo 2: La Planificación estratégico situacional (PES)**

Supuestos epistemológicos de la PES. Pensamiento estratégico. Momentos del proceso de planificación. Plan Programa Proyecto desde la perspectiva de la planificación e implementación de la política pública. El análisis situacional. Concepto de problema. Identificación, delimitación, clasificación, descripción y explicación. Actores sociales Características y categorías que colaboran en su comprensión en el proceso de planificación.

1. MATUS Carlos (1987). **Política, planificación y gobierno**, Organización Panamericana de la Salud, Caracas,. Parte 1. Puntos 1. La planificación como un problema entre los hombres. Punto 2. ¿Necesitamos planificar?. Punto 3. Los recursos de cálculo de la planificación y el gobierno de situaciones. Punto 5 Yo planifico, tu planificas. Punto 9. Epistemología y Planificación. Punto 11 d. el proceso de producción social como intercambio de problemas. Punto 14 Problemas bien estructurados y Cuasi estructurados. Parte 2 Punto 2. el concepto de situación.
2. MATUS, Carlos (2007) **Teoría del Juego social**. Colección Planificación y Políticas Públicas. Sección 5. El Actor en situación. Explicación y realidad. Ediciones de la UNLa. Buenos Aires

### **Modulo 3: La formulación y el sostenimiento de la estrategia**

El momento estratégico en el proceso de planificación. El movimiento de la PES la Situación Objetivo y la estrategia. El análisis de viabilidad y el control de los recursos. La gobernabilidad. Categorías claves en el procesamiento de un proyecto. La existencia de planes en conflicto. Diseño operativo. Operaciones y demandas de operación.

1. MATUS Carlos (1987). **Política, planificación y gobierno**, Organización Panamericana de la Salud, Caracas,. Parte 1. Punto 7. El triangulo de gobierno. Punto 15 El concepto de estrategia. Parte II. Punto 4.a. La viabilidad de un plan. Punto 4. b. Estrategias de construcción de viabilidad. Parte II punto 6. La situación objetivo. Parte II. Punto 9. El vocabulario mínimo de la planificación situacional. Cien palabras.
2. WAGNER Alejandra (2009) **Actores. Los sujetos del cambio**. Administración en Trabajo Social. FTS UNLP. publicado en [www.trabajosocial.unlp.edu.ar](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar)
3. FICHA DE CATEDRA Nº 18. **El concepto de Operación**. Administración en Trabajo Social. ESTS. UNLP. 2000
4. FICHA DE CATEDRA Nº 19. **Matrices de Operaciones**. Administración en Trabajo Social. ESTS. UNLP. 2000

### **Modulo 4: La gestión**

Definición y dimensiones que la componen. Los recursos críticos y su utilización. La agenda organizativa como herramienta de gestión. El trabajo en equipo como elemento potenciador de la gestión. Los recursos financieros como analizador de las organizaciones. La comunicación: herramienta de viabilización u obstáculo en los procesos de gestión.

1. CABALLERO Mabel (2007) en BLOCH, C (organizador) **Hechos y Palabras: La experiencia de gestión de la Coordinación de Sida en la Ciudad de Buenos Aires**. 1° edición. OPS y Ministerio de Salud. GCBA. Cap. IV Apartado3. "El trabajo con los equipos es una construcción permanente" pag. 191 a 205.



2. CHIARA Magdalena y otros (1999) **La Política social en el Conurbano Bonaerense. Una mirada de su implementación desde lo local**. Instituto del Conurbano. UNGS. Punto 2. El nivel local de implementación de los programas sociales: características y problemas. Punto 4. ¿Es posible reorientar en el nivel local las políticas sociales hacia una mayor equidad y participación?
3. CHIARA Magdalena, DI VIRGILIO Mercedes (2009) **Gestión de la Política Social. Conceptos y Herramientas**. Capítulo 2. Universidad Nacional de General Sarmiento. Prometeo Libros. Buenos Aires.
4. BONICATTO María (2008) **Recursos Humanos y financieros o ¿personas, dinero y algo más?** Administración en Trabajo Social. FTS. UNLP publicado en [www.trabajosocial.unlp.edu.ar](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar)
5. REPETTO, Fabián, MORO Javier (2004) **Capacidades Institucionales y Políticas Sociales**. en En el país de no me acuerdo (Des) memoria institucional e historia de la política social en la Argentina. Prometeo Libros. Buenos Aires.
6. VILAS C (2008) **El síndrome de Pantaleón. Política y Administración en el Estado y la Gestión de gobierno** en Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública. Año 1. Nº 1. Marzo 2002.
7. WELLER S (2007) en BLOCH, C (organizador) **Hechos y Palabras: La experiencia de gestión de la Coordinación de Sida en la Ciudad de Buenos Aires**. 1° edición. OPS y Ministerio de Salud. GCBA. Cap. III, La gestión como espacio de cambio (desde dónde).. Pág. 82 a 129

#### Eje transversal teórico metodológico: la Gestión Estratégica Planificada (GEP)

1. **GESTION ESTRATEGICA PLANIFICADA (GEP) Una propuesta de intervención para la planificación y gestión de organizaciones**. Documento inédito Cátedra de Administración en Trabajo Social. FTS. UNLP 2010 publicado en [www.trabajosocial.unlp.edu.ar](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar)
2. BONICATTO M (2008) **El rol tecnopolítico del Trabajador Social. Administración en Trabajo Social**. FTS. UNLP
3. SOTELO Jorge (2008) **La relación planificación/presupuesto en el marco de la gestión a orientada a resultados**. Revista del Clad Reforma y Democracia Nº 40. Caracas Venezuela. Punto 3.
4. MATUS Carlos (1987), **Política, planificación y gobierno**, Organización Panamericana de la Salud, Caracas,. Parte 2. Punto 5.b. Conducir planificadamente

#### 3.- PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN A cargo de la Prof. Adjunta<sup>12</sup>

En los últimos años este equipo de cátedra se ha propuesto consolidar un proyecto de trabajo colectivo que efectivamente conjugue aspectos ligados a la enseñanza, la investigación y la extensión universitaria. Sabemos que esto no supone un planteo necesariamente novedoso en el mundo académico; quince años de labor en este ámbito nos han permitido constatar que estos tres componentes aparecen cada vez más asociados en discursos y enunciados.

Sin embargo, generalmente hemos notado que no siempre estas actividades se jerarquizan de manera efectiva en los proyectos de cátedra (apareciendo la investigación, pero fundamentalmente la extensión, a veces con alguna ínfima referencia hacia el final de los programas; cual aspectos 'políticamente correctos' que todos sabemos que es ineludible mencionar para completar cualquier propuesta).

Ahora bien, quienes pretendemos que esos compromisos no permanezcan acotados a iniciativas débiles, opcionales y/o discontinuas; también observamos que en realidad resulta muy difícil sostener y traducir esta anhelada articulación y jerarquización en prácticas concretas.

Existen un sinnúmero de circunstancias que atentan contra el efectivo desarrollo de las mismas, tendiendo a situarlas como anexos o complementos adicionales de los procesos formativos (y en esta

---

<sup>12</sup> Si bien las docentes Titular y Adjunta se encuentran categorizadas y son parte del equipo de investigación del proyecto presentado en conjunto con la cátedra de Trabajo Social I, en función de definir responsabilidades sobre la totalidad de líneas de trabajo sostenidas desde la cátedra, la responsabilidad en el avance de las producciones de investigación, la dirección de nuevas integrantes graduadas al equipo y el sostenimiento del proyecto de extensión acreditado en forma semanal serán asumidas por la Prof. Adjunta.



lista de dificultades podemos mencionar: *limitaciones propias de las condiciones de trabajo de la docencia universitaria; dificultades para formar y sostener equipos de cátedra, así como viabilizar la mayor dedicación de los ayudantes o contar con la cantidad de integrantes de cátedra que puedan estar afectados a cada uno de estos ejes; vaivenes para lograr y sostener acuerdos interinstitucionales perdurables; dificultades para coordinar agenda, intereses y posibilidades con otras cátedras y/o con otras facultades; etc.*).

Claro está que a estas condiciones de viabilización material, se le adosan otras que responden más a sesgos de formación y/o discusiones teórico-políticas no saldadas entre trabajadores de la academia. En jornadas o reuniones institucionales es posible identificar cuestiones conceptuales, metodológicas, simbólicas e ideológicas de las cuáles se reviste a cada una de estas prácticas (*la extensión y la investigación*).

En este sentido, creemos que existen tensiones no saldadas respecto de cuán articuladas debieran desarrollarse ambas actividades; qué direccionalidad debiera tomar una y otra; sobre qué problemáticas debieran girar; en qué instancias deberían encontrarse; etc.

No obstante analizar estas dificultades y conflictos, también advertimos con satisfacción que se viene avanzando mucho en favor de revisar y abordar algunas de los obstáculos antes señalados, existiendo cada vez más líneas de estímulo y apoyo al desarrollo de ambas actividades (extensión/investigación), o un mayor número de espacios de participación en los que se trata de retomar el debate. Algunas de estas reflexiones las compartimos incluso con referentes de otros proyectos y unidades académicas en ocasión del IV Congreso de Extensión Universitaria y IX Jornadas Nacionales de Extensión Universitaria que se realizaron en la provincia de Mendoza, en noviembre del 2010.

En estos últimos años, nuestro equipo no ha logrado acceder a respaldo económico en los tres proyectos de extensión hasta ahora acreditados. Pese a las dificultades que eso nos ha generado, queda claro que el reconocimiento formal del trabajo supone un primer paso; no es suficiente, pero sí necesario.

Por otra parte, en el vínculo con las organizaciones con las que trabajamos hemos cosechado grandes satisfacciones y reconocimientos; así como hemos podido visualizar el compromiso y las evaluaciones positivas que nos devolvieron aquellos estudiantes que acompañaron la labor de extensión con el mismo entusiasmo con el que los convocamos a participar del proceso.

En cuanto a investigación, cierto es que aun nos resulta sumamente complejo encontrar modos de incluir a los estudiantes que resulten interesantes y compatibles con las cargas y responsabilidades que éstos suelen concentrar hacia los últimos años de carrera (trabajo, familia, cursadas de materias de años anteriores que suman a las propias de 5º año, finales pendientes, etc.). Estas limitantes, sumadas a las condiciones un tanto restrictivas que caracterizan a las normativas que habilitan la participación en investigaciones acreditadas, son parte de esas cuestiones a revisar sobre las que trataremos de avanzar a mediano plazo.

### **3.1. COMPROMISOS 2011 EN EXTENSIÓN UNIVERSITARIA:**

#### ***CONTINUIDAD, TRANSFERENCIA, TRANSDISCIPLINARIEDAD, ARTICULACIÓN***

En materia de Extensión, por tercer año consecutivo estaremos abocadas a organizaciones que trabajan una misma temática: Violencia Familiar. Durante el año 2009 y gran parte del 2010, nuestra tarea se orientó al fortalecimiento de la Mesa Intersectorial de Prevención y Asistencia de Violencia Familiar (espacio que integra a organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil en procesos de co-gestión). Dichas actividades tuvieron como marco formal a los dos Proyectos acreditados por la UNLP en este período:

*Año 2008 Formulando Proyectos: cómo fortalecer organizaciones sociales involucradas en procesos de diseño e implementación de políticas públicas.*

*Año 2009 Acompañando a organizaciones públicas que participan del diseño e implementación de políticas públicas.*

La decisión de dar continuidad a una línea de trabajo desde el punto de vista metodológico y temático supone el compromiso asumido en relación a aquellas políticas públicas que de manera incipiente comienzan a desarrollarse en el territorio en el cual nuestra facultad se encuentra. En este caso, sostenemos el tratamiento de la problemática de violencia, porque entendemos que tanto el incremento



en la visibilización de casos, así como la gravedad de los mismos y las múltiples consecuencias que cada uno ellos desencadena (con numerosas fuentes de cotejo disponibles para constatarlo); exigen un esfuerzo mancomunado por parte de todos aquellos que celebramos la creciente instalación del tema en la agenda pública.

Legislación, creación de áreas, profesionales especializados, nuevas ventanillas de recepción y escucha, no han significado necesariamente un incremento armónico en términos de *capacidad de respuesta*. Sabemos que no se trata de una situación exclusivamente atribuible a la cuestión de violencia, ni la destacamos como una realidad poco habitual cuando se trata de procesos de producción de políticas públicas; pero sí hemos ido identificando algunas particularidades respecto de cómo se producen estas tensiones y problemas a lo largo de nuestro trabajo de estos últimos dos años, y en ese caso nos cabe la responsabilidad de sostener una continuidad en relación temática y su mapa de actores.

También asumimos que parte de la tarea supone la elaboración de documentos y sistematizaciones que contribuyan a enriquecer la mirada y el accionar en torno a la problemática, a partir del procesamiento de los testimonios recogidos y en análisis crítico de la experiencia.

En esta línea, hemos presentado dos ponencias y un póster en el IV Congreso Nacional de Extensión Universitaria y IX Jornadas Nacionales de Extensión Universitaria. Una de ellas estuvo destinada a dar a conocer el desarrollo del proyecto de extensión en sí, y a socializar la modalidad a partir de la cual nos vinculamos con las organizaciones que trabajan en el tema; y otra estuvo abocada a recuperar los avances en cuanto legislación y medidas de política, confrontando con hallazgos y reflexiones acerca de la vigencia de las mismas en el territorio<sup>13</sup>.

Durante el 2011 trabajaremos en el marco del Proyecto recientemente acreditado por la UNLP “*Políticas Públicas en Acción!: Participando en la implementación del Programa de Fortalecimiento de la Atención de la Violencia Intrafamiliar en APS (PROFAVI)*”.

De reciente creación, el PROFAVI se constituye en una propuesta que instala en la agenda municipal la problemática de la Violencia Intrafamiliar y abre camino a un principio de respuesta sumamente necesaria para un alto número de mujeres y niñas/os que día a día se ven expuestos a situaciones de violencia y maltrato.

En esta ocasión, nuestra tarea estará centrada en “*Contribuir en el proceso de implementación del PROFAVI, en lo que respecta al fortalecimiento de componentes organizativos y de gestión; la consolidación de equipos de trabajo descentralizados; y el desarrollo de estrategias participativas de promoción y prevención comunitaria*”<sup>14</sup>.

Un aspecto para nada menor, lo constituye el equipo que hemos conformado para esta oportunidad, dado que además de incluir estudiantes y graduadas de Trabajo Social, hemos integrado a estudiantes avanzadas de diversas disciplinas del campo social: psicología, antropología y comunicación social<sup>15</sup>. Esto ha sido parte de una decisión estratégica de la cátedra, considerando la complejidad que comporta la temática y el desafío de apostar al desarrollo de procesos de formación que apelen a la transdisciplinariedad de explicaciones y abordajes.

### **3.1.1. Diversificando las líneas de trabajo en Extensión**

A mediados de 2010 fuimos convocadas a participar en la formulación e implementación de otro Proyecto de Extensión recientemente acreditado y financiado por la UNLP, el cual cuenta con la participación de dos integrantes de esta Cátedra: Mercedes Tesei y Alejandra Wagner<sup>16</sup>.

Esta iniciativa se gestó de manera asociada con docentes de otras dos cátedras de la carrera de Trabajo Social: Medicina Social y Sociología<sup>17</sup>. Bajo el título: “*Construcción de Políticas de Atención Primaria en Vih/Sida*”, este proyecto ha sido elaborado de manera conjunta con organizaciones de base que cuentan con amplia trayectoria en relación a la temática (ADDES y COPPEY).

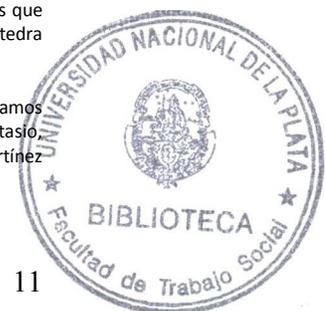
<sup>13</sup>En cuanto al póster, estuvo orientado a puntualizar sobre las particularidades de la estrategia de integración de estudiantes que proponíamos mediante la creación de los TIP (Talleres de Intervención Profesional que se incluyeron en el programa de la cátedra durante los años 2008 y 2009).

<sup>14</sup>Objetivo general del Proyecto.

<sup>15</sup>Integrantes del Proyecto: Laura Pereyra (estudiante de psicología); Celeste Fernández, Daniela Quintana y Diana Ramos (estudiantes de antropología); Fabiana Luzzi y Verónica Haudemand (estudiantes de comunicación social); Marianela Di Stasio, Silvana Berger, Karina Orona y Patricia Ruiz (estudiantes de Trabajo Social); Claudia Martínez Allende y Milagros Nieto Martínez (graduadas en Lic.TS).

<sup>16</sup>En el caso de Wagner, cumpliendo el rol de Directora del Proyecto.

<sup>17</sup>La prof. Adjunta de Medicina Social, Lic. Susan López co-dirige el Proyecto; y la Lic. Elina Contreras, docente de la cátedra de Sociología cumple funciones en la Coordinación.



En clara consonancia con las líneas de Extensión que viene desarrollando nuestra cátedra, este proyecto se propone como objetivo general *“Contribuir en la formulación participativa de políticas de Atención Primaria de la Salud para un abordaje integral del VIH/Sida, con fuerte anclaje territorial y comunitario”*. En este mismo sentido, las Lic. Agustina Gubia, Natalia Canelo, María Bonicatto y la estudiante Mercedes Tesei, participan en un proyecto financiado por el Programa Nacional de Voluntariado denominado *“Tenencia responsable y control poblacional de caninos y felinos urbanos. Una cuestión de salud pública invisibilizada en la agenda”*. El objetivo del mismo es *trabajar sobre las cuestiones vinculadas con la salud de las personas en relación con la convivencia de animales dentro de su ambiente, a partir de campañas de esterilización y promoción de tenencia responsable de mascotas en coordinación con acciones de prevención de enfermedades y cuidado de la salud realizadas por los Centros de Salud de los barrios de Villa Catela y el Molino (Ensenada) Barrio Obrero (Berisso) y de la localidad de Magdalena*. El proyecto fue formulado en forma conjunta por docentes de la Facultad de Veterinaria y de Trabajo Social<sup>18</sup>, encontrándose en proceso de implementación durante el ciclo lectivo 2010/2011.

### 3.2. COMPROMISOS 2011 EN MATERIA DE INVESTIGACIÓN:

#### **INDAGACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA, PROBLEMATIZACIÓN, FORMACIÓN**

En el plano de la investigación, si bien dos integrantes de la cátedra sostenemos participación ininterrumpida en proyectos desde hace varios años<sup>19</sup>, actualmente formamos parte de uno que aglutina diferentes cátedras de la FTS y apunta a un aspecto del proceso de políticas públicas que nos resulta de vital interés: el momento de la *implementación*.

El proyecto de investigación en cuestión se titula: *La Accesibilidad a los servicios sociales en los territorios de relegación de la Región Capital. Un estudio de casos a escala barrial*, y fue acreditado por la UNLP durante el año 2010. A través de este estudio dimos continuidad a nuestra indagación acerca de los acontecimientos y actores que caracterizan esa instancia en la que las políticas y los programas abandonan los papeles y se echan a andar en el mundo real<sup>20</sup>.

La investigación propone una mirada a los territorios de mayor relegación de la región capital, considerando a estos como aquellas zonas donde los servicios sociales no fueron acompañando el crecimiento demográfico acelerado, o bien han perdido calidad. Para ello se analizará las formas en que se manifiestan los problemas sociales en los territorios de relegación abordados y su impacto en la vida social barrial, así como también las estrategias de intervención de las instituciones barriales, analizando su incidencia en la accesibilidad a los servicios sociales en la escala barrial<sup>21</sup>.

El equipo estable del proyecto integra a docentes de las cátedras de Trabajo Social I y II, Estructura Social y Problemas Sociales Argentinos y Administración (en su mayoría aglutinados en el Área de Investigación: *Organizaciones sociales, prácticas territoriales y políticas públicas*).

Para el presente año se han previsto una serie de actividades de indagación teórica y elaboración metodológica, así como la organización de jornadas y seminarios relacionados con el tema en articulación con otras unidades académicas. Obviamente se incluye entre las tareas la elaboración y presentación de ponencias en congresos y eventos de difusión afines a la temática en cuestión.

Asimismo, hacia mediados de año se prevé realizar una convocatoria a estudiantes con el objetivo de abrir un espacio de participación en lo que respecta al trabajo de campo (mayormente caracterizado por realización de relevamiento documental, entrevistas, observaciones y demás técnicas de índole cualitativa). Estas inserciones se realizarán incluyendo instancias de capacitación y seguimiento de las actividades por parte de representantes del equipo estable, tareas en las que específicamente nos comprometimos a participar, apuntando a recuperar de algún modo la labor que intentamos realizar a través de los TIP.

<sup>18</sup> Profesora Bonicatto M

<sup>19</sup> Profesoras Bonicatto M y Wagner A

<sup>20</sup> Tal como sostiene Aguilar Villanueva en *“La implementación de las políticas”*, un texto que forma parte de la bibliografía de la cátedra.

<sup>21</sup> Párrafo extraído del resumen técnico del Proyecto.

