

:

TITULO: *"Ayer en clave de futuro"*. Reflexión evaluativa de una experiencia de gestión.

UNIVERSIDAD: Universidad Nacional de La Plata

EJE: Universidad y Organizaciones sociales

AUTORES/AS: BONICATTO, María, IPARRAGUIRRE, Mercedes, COROMINAS Cecilia, URRUTIA, María Marta

MAILS:solboni69@yahoo.com,merhada@hotmail.com,cecilia.corominas@hotmail.com,m murrutia@hotmail.com

PROCEDENCIA: Universidad Nacional de La Plata. Prosecretaría de Políticas Sociales. Secretaría de extensión.

PAIS: Argentina

Introducción

La Universidad Nacional de la Plata define a través de su Plan Estratégico, el conjunto de políticas que orientan su acción en cada período de gobierno. El mismo es ajustado en forma anual y sometido a revisión en términos de cumplimiento trimestralmente. El proceso de formulación, conducido por la Presidencia, es participativo y los responsables de cada área y facultad colaboran activamente en mantener la vitalidad del mismo como herramienta de planificación y gestión. En este sentido, el plan 2010-2014 en el marco de la Estrategia de Extensión, define como uno de sus cuatro programas generales a Políticas Sociales con el sentido de garantizar la implementación de un conjunto de subprogramas que fortalezcan la inclusión social de sectores de la población con sus derechos vulnerados. La articulación de acciones con OSC, diferentes sectores del Estado, comunidad, estudiantes, docentes, no docentes y graduados a través de las Secretarías de Extensión de Facultades y Colegios de la UNLP, ha sido una de las características distintivas de los dispositivos propuestos. Los programas diseñados para llevar adelante las acciones fueron: Fortalecimiento de la red de inclusión social, Gestión Territorial y Gestión de Políticas Públicas. La finalización de un periodo de gestión, y el convencimiento de la evaluación como una estrategia potente para gestionar procesos en las universidades públicas, es una excelente oportunidad para presentar la experiencia desarrollada en estos cuatro años. La clave propuesta es no solo el relato experiencial, sino la reflexión evaluativa de las racionalidades que caracterizaron la intervención, comparando el momento inicial (2010) con el cierre de gestión (2014), identificando el conjunto de resultados logrados, la metodología propuesta, dificultades y el dialogo conceptual con producciones sobre el tema que han interpelado la tarea.

:

Poner el foco en los procesos y en los resultados que se van obteniendo a medida que la gestión se desarrolla, induce a realizar una revisión constante de estructuras, equipos, insumos previstos, metodologías de trabajo y actividades en un sondeo de adecuación en escenarios actuales de alta incertidumbre

Por tanto la propuesta implica entender la evaluación alejándonos de las clásicas modalidades de control y sanción que ha asumido, para adquirir valor como función de la gerencia social, como aporte para la toma de decisiones, como proceso continuo y programado de reflexión que asume juicios valorativos fundamentados y comunicables que permiten reorientar la acción para producir cambios deseados.

Nos proponemos presentar en esta ponencia como caso de análisis el recorrido realizado en la implementación del Programa Ingreso Social con Trabajo. La ejecución del mismo se enmarca en el Plan Estratégico en el Programa General Políticas Sociales y en el subprograma convenios. Convenio como la herramienta para “...*Consolidar una política de acuerdos interinstitucionales para la implementación de acciones conjuntas entre la UNLP y distintas organizaciones que fortalezcan la calidad de vida de la población, respetando la autonomía que caracteriza a ésta organización*”.¹

Se trata de poder revisar, reflexionar interpretativa y analíticamente la dinámica del dispositivo de gestión puesto en marcha *para y en* la implementación de un programa de alcance nacional, sin perder de vista el doble proceso *de ser la universidad quien al pensarlo se piensa así misma en su rol y vínculo construido con las políticas públicas* y por lo tanto con las problemáticas sociales.

El programa. La universidad. El programa en la universidad: Reflexiones sobre la experiencia a partir del dialogo con autores que la resignifican.

Desde el año 2011 la Prosecretaría de Políticas Sociales (en esa gestión Dirección Gral) dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria, junto con la Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios, se constituye como ente ejecutor del programa nacional de entrenamiento para el trabajo Ingreso Social con Trabajo, usualmente denominado “Argentina Trabaja”. La Universidad entonces se asume como gestor de la totalidad del proceso de implementación del programa poniendo al servicio dependencias, áreas, recursos humanos, organizativos y edilicios en una experiencia que se constituyó la primera de este tipo a nivel nacional.

¹ Plan Estratégico Gestión 2010-2014. Universidad Nacional de La Plata. Estrategia 3: Extensión Universitaria. Subprograma 3.4.3.2

:

Este programa diseñado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación reconoce entre sus objetivos primordiales: *la creación de oportunidades laborales para la inclusión y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y barrios más vulnerables mediante el entrenamiento para el trabajo y el fortalecimiento del trabajo asociativo. Esos objetivos son sintetizados en tres pilares: inclusión social a través del trabajo; capacitación desde una perspectiva integral y promoción de la organización cooperativa.*² En la resolución de creación del programa (Res.MDS 3182/09) se explicita que esta política social se apoya en dos líneas centrales: la familia y la generación de empleo mediante la Economía Social. Concretamente se propone la creación de cooperativas de trabajo, integradas por al menos 60 personas, a fin de que las mismas realicen obras públicas para el mejoramiento de la infraestructura y el hábitat barrial de las localidades más vulnerables. Asimismo se prevé la capacitación en oficios, organización cooperativas y en temáticas sociales, educativas y de salud.

El diseño programático asumió que los entes ejecutores serían municipios de distintos territorios de la República Argentina. Sin embargo en el transcurso del proceso de implementación la experiencia incorporó otros tipos de organizaciones como las universidades y algunos niveles provinciales y entes gubernamentales mixtos. En este sentido, cada ente ejecutor cuenta con un margen de acción para gestionar su propio proceso administrativo, de financiamiento, de organización, de seguimiento, de logística y de inversión, reconociendo de esta forma las características propias de cada proceso y *en este caso, asumiendo las particularidades vinculadas con la creación, sostenimiento y monitoreo de espacios de capacitación, destinados a sectores de población de alta vulnerabilidad. La perspectiva metodológica propuesta por el programa es la de la planificación-gestión orientada a resultados la cual en palabras del Ministerio, “requiere la permanente adecuación a la dinámica y heterogeneidad de situaciones en cada ámbito local y a la multidimensionalidad de las problemáticas sobre las cuales decidir y actuar. Asumir la dialéctica realidad-planificación-gestión es el desafío permanente para mejorar la eficacia, eficiencia y calidad de los instrumentos de política social que se vienen sosteniendo desde el nuevo paradigma en desarrollo”*³

Para tales fines la universidad puso en marcha un dispositivo institucional de gestión del programa basado en tres ejes: la capacitación y mejora de las calificaciones de los titulares de programa; el sostenimiento cotidiano de los objetivos nodales del programa desde una perspectiva social; y la administración de los procesos de compras y rendiciones de los

² Documento Distribuidor Ingreso Social con Trabajo. Ministerio de Desarrollo Social de La Nación.
<http://www.desarrollosocial.gov.ar/ingresosocialcontrabajo/114>

³ Idem

:

insumos utilizados en el programa. Hoy participan de este proceso centrado en la capacitación, 520 hombres y mujeres nucleados en 37 cooperativas en proceso de formación.

La iniciativa apunta a la formación en diferentes oficios según un esquema de módulos previamente definidos, orientados a la ejecución de obras de baja y mediana complejidad en mejora de infraestructura urbana en ámbitos públicos. La adaptación de estos componentes productivos y de servicios, a los requerimientos edilicios de las distintas unidades académicas derivó en la constitución de 11 frentes de actividad en los cuales prevalece el armado de veredas con baldosas, la colocación de pavimento articulado, la pintura de edificios, el armado de cercos de mampostería y la producción-colocación de rejas para la puesta en valor de edificios históricos. Cada espacio cuenta con el acompañamiento diario de un técnico capacitador en oficio (ingeniero, maestro mayor de obras o arquitecto) quien mediante la conformación de una dupla con un trabajador social participa de la planificación del espacio y de todo lo que este sujeto a garantizar y sostener las condiciones necesarias al desarrollo de las actividades.

Este dispositivo de capacitación es abordado reconociendo la experiencia y saberes previos que tiene cada titular del programa. A partir de allí, se propone la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, tomando en cuenta y fomentando la importancia que tiene en este esquema la posibilidad del acceso a la terminalidad educativa.

Obra en construcción. Dispositivo

Cuando referimos a un **dispositivo de gestión** hacemos referencia a la herramienta teórica, metodológica y procedimental que se despliega para poder sostener lo que planificamos, aquellos objetivos finales e intermedios que se plantea el programa como política pública de abordaje de la exclusión social, como aquellos que se van configurando en el devenir de su implementación.

Daloso Nicolas sintetizando los aportes de Foucault al respecto, los define como conjuntos heterogéneos, constituidos por diversos elementos constitutivos. *“El dispositivo se encuentra siempre desbordado y abierto a lo contingente porque tiene como función la de responder a un acontecimiento urgente que es aleatorio en la medida en que representa la inestabilidad azarosa que tiene lugar en el enfrentamiento de fuerzas”*.

Silvana Weller hace hincapié en la capacidad que tienen estos artilugios de carácter eventual, para la aparición de lo nuevo. Citando a Barenblit *“dispositivo sería un montaje o artificio productor de innovaciones que genera acontecimientos, actualiza potencialidades e intenta lo nuevo, lo radical. Aparecen como combinaciones variadas de recursos que alteran*

:

el funcionamiento organizacional pero que no forman parte de la estructura de las organizaciones”.

Se trataría entonces de construcciones artificiales que se introducen con el objetivo de instaurar algún proceso nuevo. Tienen por característica central su carácter transitorio el cual no logran alterar la lógica de funcionamiento fundamental de las organizaciones en donde se inserta.

En sintonía con los planteo y de acuerdo a las reflexiones de Magdalena Chiara y Mercedes De Virgilio consideramos la gestión como un espacio privilegiado de reproducción y/o transformación de la política social a través de los actores que juegan ahí sus apuestas estratégicas. La gestión opera como espacio de de mediación entre los procesos macro y la vida cotidiana de la población. Esta complejidad obliga a concebir la gestión desde una doble entrada: como la articulación de recursos y por otra como la porosa frontera entre el estado y la sociedad en el proceso de constitución de la demanda. La demanda no se constituye de manera espontanea, sino en el contexto de los procesos que ponen en relación el aparato estatal y la sociedad.

La consonancia entre los dos planteos radica entonces en poner el acento en el carácter constitutivamente incompleto de la práctica. Esta característica implica poder pensar y actuar en los procesos de gestión identificando entonces oportunidades de transformación. Retomando los aportes de las autoras, el desafío entonces consiste en ir ensamblando particularidades de los procesos de gestión, condiciones de contexto y capacidades estatales en escenarios de intensa incertidumbre social.

Obra en construcción. Particularidades

Tres rasgos singularizan al dispositivo de gestión construido para la implementación del programa en la UNLP: la gradualidad en su construcción, la multiactorialidad y la aproximación situada. Estos adquieren su origen y dinamismo en función de las características y situaciones que fueron presentándose en los distintos momentos de la implementación, los aportes que ha realizado la UNLP al proceso educativo y de capacitación de los cooperativistas, las condiciones y capacidades de la organización ejecutora, las interpelaciones realizadas en el encuentro con los titulares de derecho del programa y con las condiciones locales de esta intervención concreta. Estas particularidades cobran relevancia por su capacidad de direccionar de modo constante el sentido signado por el diseño y por su capacidad de constituirse en mediaciones situadas, propias del encuentro entre la formulación y la dinámica marcada por la realidad y los distintos actores sociales que en ella se mueven.

La gradualidad en la construcción del dispositivo fue materializándose en esquemas de implementación que en principio aparecen más cercanos a los objetivos planteados en el

:

diseño del programa y en el encuentro con la dinámica propiamente dicha del juego de la implementación y sobre todo con los titulares del programa, se fueron reprogramando hacia situaciones objetivo orientadas por la viabilidad y posibilidad de sostenimiento en el tiempo.

Obra en construcción. Momentos

Podríamos sostener como una guía ordenadora para leer procesos de gestión el esquema de momentos que proponen Niremberg, Brawerman y Ruiz. Ellas reconocen un primer **momento de instalación o puesta en marcha**, un segundo de **desarrollo a pleno de las actividades** o procesos previstos y un tercero de **institucionalización y afianzamiento** de los procesos desarrollados.

En cuanto al momento de puesta en marcha se comenzó dándole contenido al ente ejecutor el cual empieza a configurarse directamente referenciado en los procedimientos que proponía el programa. Con un criterio organizativo se piensa en un primer esquema de implementación basado en una propuesta de división de tareas directamente referenciadas en áreas de trabajo concretas, con sus respectivos responsables: Área Administrativa y Financiera, Área Técnica de Planeamiento de Obra y un Área Social. Este primer esquema de asistencia técnica reflejó un intento de clasificación entre áreas con competencias medianamente definidas y aglutinadas según distintos momentos marcados como “puntos sustantivos” del programa: un momento de detección (ya sea de titulares, como de localizaciones geográficas); un momento de conformación de cooperativas, otro de gestión de beneficios y asesoramiento, un momento de participación en las capacitaciones propuestas; un momento de elección de módulos constructivo/productivos, a los cuales se suman las actividades requeridas de índole administrativa, contable y financiera.

En este sentido la propuesta de construcción de un Área Social conformada por Trabajadores Sociales se configura como espacio de competencias que de manera transversal garantizaría el sostenimiento de estos puntos nodales del programa: las capacitaciones en cuanto a contenidos y convocatorias, el acompañamiento en la conformación de cooperativas en tanto nueva forma de trabajo asociativo, el asesoramiento en la nueva figura del monotributista social; la división del trabajo y coordinación de tareas; la articulación con las demás áreas (demás componentes de la unidad ejecutora, dependencias de la UNLP y del Estado) y la realización de intervenciones y derivaciones particulares en caso de ser requeridas.

Estaríamos en presencia del primer momento de expresión creativa de la gestión en el sentido de la creación de equipos interdisciplinarios, instauración de modos de trabajo y de organización que antes no existían. En palabras de Mabel Caballero “*lo nuevo genera*

:

entusiasmo, supone un despliegue de creatividad, pero también trae incertidumbre y en algunas ocasiones angustia o rechazo”.

Oscar Oslack indaga acerca de los procesos internos al Estado mismo que generan las políticas públicas. Por lo que para el autor *“dada una cuestión, la toma de posición respecto a ella por parte de cierta unidad que tiene atribuciones para hacerlo en nombre del Estado suele generar repercusiones horizontales (tomadas y reajustes de posición de otras unidades) y verticales. Estas últimas consisten principalmente en la atribución de competencias y en la asignación de recursos (tiempo, personal, dinero, equipos) a unidades formalmente dependientes de la que adopta la política. Estos efectos verticales suelen producir cristalizaciones institucionales: creación de aparatos burocráticos o adjudicación de nuevas funciones a organismos preexistentes, que quedan formalmente encargados del tratamiento y de la eventual resolución de la cuestión o de algunos de sus aspectos, superponiéndose generalmente con otras burocracias formalmente especializadas en otros aspectos de la cuestión o en otras cuestiones cercanamente ligadas a la que incumbe al primero. Lo que ocurre al interior del Estado es en parte ejecución de la política, en parte factor causal para la adopción de nuevas políticas y en parte también generación de estructuras burocráticas especializadas dotadas a veces de atribuciones formales y siempre con capacidad de hecho para redefinir la política inicial y, por lo tanto, de cambiar la toma de posición del estado frente a la cuestión.*

La descripción analítica de este proceso interno acompaña los movimientos que se generan al interior de la universidad cuando se asume este nivel de participación en el proceso de producción de una política pública. La conformación de equipos para tales fines, la construcción de áreas específicas con tareas conocidas y no tan conocidas, la asignación de locaciones en interlocución constante con distintas áreas y dependencias del Ministerio de Desarrollo Social y de todas las entidades que participan de alguna forma u otra en este proceso. Este punto de partida se caracterizó entonces por el trabajo en la configuración de estructuras organizativas pensadas para la especificidad de esta actividad: división y coordinación del trabajo; la formación de los integrantes de los equipos para acompañamiento y asesoramiento, la indagación de perfiles, el establecimiento de mapas de actores participantes.

El vínculo tradicional de “la universidad” con los programas sociales ha sido el de monitoreo, evaluación y control externo de estos procesos de gestión generalmente dinamizados por organismos con estructuras y trayectorias de experiencias más acordes a los requerimientos y las dimensiones del programa. Es por esto por lo que en el mismo movimiento de la ejecución la UNLP se piensa a sí misma y construye el rol que va asumiendo con respecto a este proceso de producción concreta de política pública. Se posiciona como coautor y

:

dinamizador de una política social pensada como respuestas a las problemáticas sociales complejas.

El problema que plantea tanto el análisis como la intervención en los procesos de gestión es que no siempre los individuos, grupos o instituciones que forman parte de este entramado y están comprometidos en dicho proceso tienen la misma capacidad de actuación. En muchas oportunidades las capacidades que ponen en juego las organizaciones para llevar adelante sus objetivos y los recursos que movilizan para tal fin están latentes pero su mera existencia no da lugar de manera automática a una actuación pública pertinente. Estas capacidades según Fabián Repetto se despliegan en diversos campos como lo son las relaciones interinstitucionales, la organización interna de los distintos agentes y la asignación de funciones, la disponibilidad de recursos físicos y humanos la política de personal y las capacidades individuales.

El establecimiento de los objetivos se encuentra atravesado por lineamientos que incorporan la función específica de la universidad referidos a mejorar los procesos de capacitación, calificación de las personas titulares del programa a la vez que se intenta trabajar en la generación de conocimiento para mejorar procesos de gestión desde el corazón de los mismos.

Retomando el recorrido del esquema propuesto, ésta primera configuración se estableció con anterioridad a los que sería según las autoras citadas el **segundo momento** en donde empiezan a identificarse los diálogos entre lo diseñado y la particularidad de este espacio. Aparecen las primeras limitaciones de un esquema de implementación formulado según los parámetros orientados por la operatoria del programa, y lo que efectivamente se fue tornando viable para el campo de acción de los equipos comprometidos en la gestión ya anclados en este escenario singular.

Nos encontramos, al momento de inicio de la implementación, con un proceso en transcurso en relación a la selección de los titulares de derecho (selección-inscripción-asociación de cooperativistas) y a las capacitaciones, lo que ineludiblemente obligo a redireccionar estas actividades en función de trabajar la brecha y la discontinuidad que signaba el tiempo de iniciado el proceso y la actualidad de dicho movimiento.

Los beneficios asignados a los asociados bajo la figura del Monotributo Social (previsión y seguridad social), se tornaron en el mismo proceso de selección, requisitos para la constitución de titulares del programa, por lo que la gestión de los mismos fue resuelta por el Ministerio de Desarrollo Social. En relación a las áreas y localizaciones donde se

:

desarrollarían las actividades se definió por convenio⁴ que toda actividad sería desarrollada en dependencias de la casa de altos estudios ya no en zonas de alta vulnerabilidad social.

El segundo esquema de implementación se va rediseñando entonces más sobre una selección de funciones asociadas a la prescripción procedimental del programa ahora leídas en clave de viabilidad, enfocándose a la construcción de propuestas que se acerquen a las realidades y necesidades de este espacio y de estos actores particulares.

Ante las dificultades para acceder a fuentes secundarias que nos aportaran datos concretos de la población sujeto de esta política social, la reorientación se direcciona principalmente a la apertura de instancias que propiciaran el conocimiento riguroso de esta población mediante espacios de escucha, relevamiento y sistematización de necesidades e intereses de los sujetos involucrados.

Esta reorientación se sostuvo en la confección y operacionalización de un instrumento de entrevista, cuyos insumos aportados permitieron la construcción de un perfil en base a variables de composición de población, trayectorias laborales y de formación, expectativas e intereses, trayectorias educativas. El procesamiento de estos datos, su contundencia y los perfiles construidos se constituyeron en potentes herramientas de gestión incidiendo de manera significativa en la toma de decisiones.

El primer dato significativo producto de este acercamiento a la población lo constituye el hecho de que los sujetos titulares de derecho no encontraban canales de identificación en las cooperativas de trabajo constituidas como requisito de acceso al beneficio, sino que expresaban sus referencias y pertenencias en tanto miembros de organizaciones y movimientos sociales. La figura de cooperativa sirvió al registro en el ámbito de la Economía Social de entidades que solo en primera instancia referían a una figura legal formal. Ser asociado tal o cual entidad, no significó un punto de encuentro que sirviera de disparador para un trabajo proyectivo en este sentido,

Por lo tanto las organizaciones sociales en tanto colectivos se constituyeron en los actores fundamentales con quienes dialogar en este proceso. Actor entendido en términos matusianos como aquellos que no refieren una categoría analítica, sino que están, se mueven, interaccionan y operan; se desenvuelven como sujetos en situación (activos, pensantes, creativos), son los principales motores del cambio. Son ellos los que declaran insatisfacciones (problematizando aquellas situaciones críticas que les interesan o afectan

⁴ Convenio celebrado entre el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y la UNLP. 2010.Resol 1711

:

de modo particular, y dejando en penumbras otras cuestiones); los que deciden adoptar unas teorías e ignorar otras para analizar y comprender la realidad en que habitan; los que acumulan o desacumulan voluntades, y ponen en juego prejuicios, capacidades (e incapacidades), ideologías, poder. Son quienes se rebelan contra lo evitable y generan el conflicto, son los portadores -y en algunos casos- creadores de ideas y propuestas (Matus 1995:246)

Esta particularidad nos plantea la necesidad de vinculación con estos actores en tanto interlocutores para empezar a pensar en un proceso cogestivo de resolución conjunta de problemas. Vinculación basada en la generación de instancias de construcción de consensos, cooperación, acuerdos y negociaciones.

Estas entidades colectivas en el proceso de gestión del programa condicionaron los criterios prediseñados de distribución de cooperativas en los distintos frentes de actividades que originalmente referían a criterios sostenidos en los perfiles y trayectorias laborales, ya que nos encontramos con la resistencia a separación de estas grupalidades. Se priorizo entonces la identidad y los grupos de pertenencia reconocidos por los sujetos titulares del programa como parámetro distributivo y como disparador para un trabajo de fortalecimiento.

Se trabajo la vinculación con referentes de estas organizaciones para la generación de consensos relativos a la pautas de funcionamiento de las actividades propuestas. En principio en la confección de un instrumento que a modo de encuadre de trabajo contenga en términos de acuerdos las pautas de desenvolvimiento de las actividades en todos los frentes de capacitación. Estas referencias e identificaciones se constituyeron entonces en criterios espontáneos y genuinos para seguir fortaleciendo en los distintos frentes de actividad. La organización cooperativa era y es un desafío a fortalecer en el proceso

Otro valor que apporto la indagación de variable composición de género arrojó el dato de la presencia de un 60% de mujeres en espacios de capacitación obra. El diseño programático no establece especificaciones, ni diferencias a tener en cuenta entre varones y mujeres para transitar el programa. Esta situación pareciera ser garantía de la accesibilidad a personas de diferente género desde una perspectiva de igualdad. Sin embargo la falta de mecanismos que permitan un tratamiento diferenciado identificando, analizando y superando las desigualdades históricas entre los géneros reproduce dichas desigualdades. Este impacto negativo se traduce en la necesidad de incorporar, en principio a fines prácticos, acciones que respondan a las necesidades específicas de las mujeres.

Las especificidades a considerar se pusieron de manifiesto por un lado, en las dificultades y la imposibilidad para garantizar una presencia sostenida en los distintos espacios de

:

capacitación debido al atravesamiento de procesos vitales como el embarazo y la lactancia o la asunción de roles que cultural e históricamente se han asignado a la mujeres, como lo son la crianza y cuidado de niños o personas, la presencia en la escolarización y salud, cuestiones que condicionan también la posibilidad de asistir o de poder respetar acuerdos de trabajo.

Como respuesta a estas expresiones trabajamos en la confección de un sistema de justificaciones y de encuadre de trabajo relacionado (licencias, tolerancia en horarios de entrada y de salida, reducción de días de asistencia) que facilitara la presencia de estas mujeres en las actividades propuestas.

En relación a los módulos y las actividades pensadas para estos componentes los mismos están vinculados a sectores de actividad históricamente connotados para población masculina. Refieren a actividades de refacción, mantenimiento de infraestructura y equipamiento urbano, saneamiento ambiental, y proyectos productivos. Los mismos requieren de modalidades de mano de obra intensiva, manipulación de herramientas pesadas y materiales acordes. La población femenina registra trayectorias laborales asociadas en su mayoría al empleo domestico, el cuidado de personas u actividades vinculadas al sector textil o gastronómico, las cuales resultan coincidentes en gran porcentaje con sus intereses respecto a la posibilidad de calificación. Hay una tendencia a optar y ser adjudicatarias de actividades que se tornan menos calificantes (barrido, limpieza de los espacios).

Estas situaciones obligan a repensar acciones que tiendan a trabajar permanente en pos de deconstruir representaciones tendientes a profundizar desigualdades entre géneros en estos espacios más la explicitación de la necesidad de que los programas sociales estén atravesados por perspectivas de género desde su concepción.

El tercer dato significativo producto del acercamiento con la población refiere a sus historias laborales. Se trata de una población con trayectorias de trabajos en ámbitos informales de la economía, vinculados en su mayoría a actividades de baja calificación. El reconocimiento de las experiencias y saberes previos se constituyo como punto inicial para pensar una propuesta de formación que en un primer momento estuvo orientado en la posibilidad de diagramación de un modelo que conjugase en espacios de enseñanza- aprendizaje, un entrenamiento para el trabajo en obra basado en la posibilidad de adquirir destrezas y habilidades vinculadas a la calificación en oficios a cargo de profesionales o estudiantes avanzados. El acento estuvo puesto en el valor agregado que una persona idónea podía otorgarle acompañando el proceso.

:

Una vez reconocidas esas experiencias el avance se direcciono hacia la acreditación de las mismas a través de la articulación con la Agencia de Acreditación de Competencias laborales dependiente de la Dirección de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Los objetivos principales de este programa radican en la certificación de los saberes socialmente producidos de los trabajadores independientemente de la forma en que los mismos fueron adquiridos.

Cabe aclarar que la propuesta de capacitación incorpora la terminalidad educativa como un componente clave y constitutivo de la misma. Esta línea argumentativa se cristalizó en la articulación institucional con el Plan Fines lo que incluyo la conformación de sedes propias y el seguimiento y acompañamiento de un referente educativo, miembro del área social, en todo el proceso transitado por quienes eligen esta opción. Desde la inscripción, el tránsito por las cursadas y el egreso la línea que dinamiza nuestra participación y articulación refiere al trabajo con la accesibilidad.

En este punto inflexivo, bisagra podríamos estar ingresando al momento de institucionalización ya que el desarrollo de la propuesta de capacitación por competencias basada en el recorrido de hitos de adquisición de conocimiento, se empezó a enmarcar en el diseño un programa de capacitación que lo contenga. Dicho diseño acompañó la decisión de su incorporación al subprograma de formación y capacitación Escuela de Oficios de la UNLP inaugurando una línea de abordaje específica de trabajo con titulares de programas sociales.

Este programa además de desarrollar el esquema de formación por competencias de cinco trayectos formativos (auxiliar albañil, oficial albañil, pintor, herrería, forestación y espacios verdes) intenta el despliegue de contenidos transversales relativos a la gestión, preparación de los distintos espacios, perspectiva de género, el trabajo con nociones de grupo y cooperativismo y apoyaturas en cálculo de presupuesto y cómputos. Los contenidos que atraviesan horizontalmente esta curricula intentan plasmar las cuestiones sustantivas que a nuestro criterio deberían incorporarse explícitamente como aspectos que sostienen y generan las condiciones para el cumplimiento de los objetivos del programa. Por tanto el programa se constituye en un documento que contiene los objetivos estratégicos establecidos para la implementación del programa.

Es destacable, en este sentido que los puntos que intentan lograr cierto grado de institucionalidad son concomitantes al requerimiento de empezar a incursionar en las primeras experiencias de contratación de las cooperativas; en este caso por la universidad; como modo de poner en ejercicio la autonomía y la estrategia de salida del programa. Estos puntos de llegada que obligan al trabajo de consolidación, de maduración y visibilización

:

tanto de los modos de funcionar como de los equipos involucrados en el desarrollo del programa.

Volviendo a recalcar el carácter abierto, circular, y eventual que caracterizan a los dispositivos como plantea Mabel Caballero para mantener un proceso de construcción a donde se institucionalice lo que es eficaz pero se mantenga cierta la posibilidad de modificar lo que no funciona para recrear y seguir creciendo es indispensable el acompañamiento de los equipos así como la utilización de herramientas acordes para esta etapa.

El programa. El plan. El programa en el plan Reflexiones sobre la experiencia en clave de evaluación en momento de cierre de gestión.

Como hemos mencionado en la presentación, la UNLP desde hace más de diez años elabora su plan estratégico. El mismo marca la direccionalidad de las apuestas estratégicas que la gestión a través del equipo del Presidente (máxima autoridad) en consulta con los decanos de las 17 facultades y los 5 colegios universitarios. El proceso de construcción es de carácter participativo y permite a través de una estructura metodológica basada en estrategias, análisis foda, programas generales, subprogramas, subprogramas operativos desagregar, monitorear y ajustar la política definida para un periodo de gobierno de 4 años.

En este marco, la entonces Dirección General de Políticas Sociales (DPS), formuló tres programas específicos a saber: fortalecimiento de la red de inclusión social, gestión territorial y participación en el diseño e implementación de políticas públicas, definiendo de esta forma una trayectoria posible para llevar adelante las acciones. El período de gobierno sobre el cual se planteó el conjunto de programas fue 2010-2014.

Este ejercicio de planificación es considerado un momento clave para un equipo de trabajo. Permite por un lado trazar un camino que, basado en un análisis de cuáles son los problemas que quieren y pueden ser abordados defina el arco direccional de la intervención. Este arco en palabras de Carlos Matus supone el reconocimiento de que actor es el que lo sostiene (en este caso la DPS) y supone un análisis de gobernabilidad y viabilidad que permitan suponer que lo definido es posible. El arco direccional marca el punto de llegada previsto por un actor en un determinado período de tiempo.

Teniendo en cuenta el desarrollo propuesto en este documento, consideramos imprescindible la revisión de aquellas dimensiones definidas en agosto de 2010, que permitan elucidar los aciertos y dificultades en el proceso de gestión de la DPS.

:

Cabe destacar que el proceso mediante el cual se diseña, se monitorea, se ajusta y se evalúa el conjunto de programas definidos en un plan estratégico, no solo permite la mejora de la calidad de los procesos de gestión, sino que fortalece los equipos de trabajo. La participación activa de sus miembros en estos hitos permite la comprensión de la estrategia definida, un mayor grado de compromiso con la tarea sostenida y la cohesión grupal e institucional con los desafíos que se han definido. En este sentido la comprensión de la planificación como un cálculo sistemático que precede y preside a la acción (Matus, 1987) es la perspectiva desde la cual el ejercicio presentado ha sido sostenido.

En el año 2010 para el programa específico de participación en el diseño e implementación de políticas públicas se formularon dos subprogramas: Centro de Documentación de políticas sociales y Convenios. En el marco del primero los subprogramas operativos fueron: la implementación de jornadas de intercambio, la identificación de producciones realizadas por las facultades, la publicación de una revista electrónica y la construcción de un sitio donde se puedan sistematizar las producciones realizadas sobre procesamiento de problemas vinculados a políticas públicas. En el caso del segundo el subprograma operativo fue la articulación con organizaciones sociales y gubernamentales que implementen políticas sociales. Analizando los informes de monitoreo y en función de complementar el desarrollo realizado en los puntos anteriores sobre la estrategia definida para llevar adelante la experiencia, se pueden identificar los siguientes aspectos:

El subprograma centro de documentación ha sido garantizado en un 25 % ya que solamente fueron implementadas las jornadas propuestas. Las mismas permitieron a su vez dar el puntapié inicial para la conformación de una red nacional de universidades y políticas públicas y sus actas fueron insumo del primer libro elaborado por la DPS. Por supuesto que es insumo de discusión si el peso relativo que tiene la consolidación de un dispositivo como los CCEU es igual que la aprobación de un documento que legaliza el marco conceptual y metodológico sostenido. En todo caso nos permite interpelarnos acerca del momento de formulación del plan y la necesidad de tener en cuenta el peso relativo y absoluto de las definiciones que se toman. Las principales dificultades vinculadas con el bajo grado de cumplimiento del subprograma tienen que ver con la falta de recursos humanos y tecnológicos destinados al tema, la fragmentación de la producción sobre el tema desde la unidad universidad (en este sentido se destaca el avance en la consolidación del reservorio de tesis de especialización, maestría y doctorado que la UNLP ha conformado en los últimos años), y la priorización de la implementación del otro subprograma definido que, por su complejidad y volumen de trabajo necesitó de toda la energía y esfuerzo del equipo responsable.

:

Con respecto al subprograma Convenios el grado de cumplimiento es de un 100 %. Es interesante destacar que los convenios mantenidos fueron un total de 8 convenios que demandaron actividades de coordinación de organizaciones sociales y gubernamentales. La experiencia y los debates conceptuales y metodológicos que esta presentación supone se focalizan en la implementación de uno de estos convenios, que por su magnitud y complejidad, ha sido el más desafiante para sostener y por lo tanto seleccionado para su análisis y presentación.

En este sentido el ejercicio de analizar la definición de los subprogramas y el grado de cumplimiento de lo entonces definido, permite identificar que si bien las metas implícitas en uno y en otro subprograma tienen características y dificultades de orden diferente (la primera es una apuesta de articulación intrauniversidad y la segunda es un tipo de articulación intrauniversidad e interinstitucional) fue posible el sostenimiento con más grado de cumplimiento en el segundo caso más que en el primero.

La planificación y la evaluación se constituyen de este modo en herramientas potentes para sostener los procesos de gestión de políticas públicas, permitiendo a los actores decididos a utilizarlos, la reflexión sistemática y la búsqueda de información que sostenga con calidad los procesos de toma de decisión.

:

Anexo 1. Dimensiones individuales y grupales. Resultados

IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA INGRESO SOCIAL CON TRABAJO 2011-2014 .UNLP

Ampliación de derechos individuales	2011	2012	2013	2014
Cooperativistas evaluados por competencias laborales	0	79	0	140
Cooperativistas incluidos en proceso de evaluación por competencias	0	189	336	336
Cooperativistas que recibieron capacitación en obra	85	85	400	490
Cooperativistas con historia laboral relevada	336	342	400	450
Cooperativistas con alta en obra social	28	171	270	300
Cooperativistas con subsidio al boleto	0	0	80	300
Cooperativistas incluidos en Fines	0	3	67	77
Cooperativistas egresados de Fines	0	0	35	0
Cooperativistas inscriptos al PROGRESAR	0	0	0	30
Cooperativistas con acompañamiento por problemas de salud	20	50	77	104

:

Avances grupales	2011	2012	2013	2014
Cooperativas vinculadas	9	16	37	37
Cooperativas regularizadas	2	2	29	31
Cooperativas con capacidad de facturación	2	0	29	31
Cooperativas con experiencias de contratación	0	0	0	1
Cooperativas con acuerdos de trabajo establecidos	9	16	23	36
Sedes propias de Fines	1	1	7	5

:

Bibliografía

Alfama Eva, Marta Cruells. "Evaluación y Políticas de género: El caso de las políticas de género". Ponencia presentada en X Congreso de AECPA. Septiembre 2011

Alfama Eva, Neus Miro, Marc Marti, Laura Gimenez, Anna Obradors, Rober Gonzales. Artículo Genero y movimientos sociales: la participación de las mujeres en la plataforma de en defensa del Ebro. VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y del Buen Gobierno.2005

Caballero Mabel. Capitulo IV.3 El trabajo con los equipos: una construcción permanente. Hechos y palabras. La experiencia de gestión de la coordinación sida en la ciudad de buenos aires. Organizador Claudio Bloch.2007

Chiara Magdalena, Di Virgilio María Mercedes: *Gestión de la Política Social. Conceptos y herramientas*. Universidad de General Sarmiento. Prometeo Libros.2009

Dallorso Nicolás Santiago: Notas sobre el uso del concepto de dispositivo para el análisis de programas sociales. En Revista Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad. Numero XIX volumen 54. 2012

Documento Presentación Ingreso Social con Trabajo. Ministerio de Desarrollo Social de La Nación. Pág. Web www.desarrollosocial.gov.ar

Documento Distribuidor Ingreso Social con Trabajo. Ministerio de Desarrollo Social de La Nación. <http://www.desarrollosocial.gov.ar/ingresosocialcontrabajo/114>

Guía Informativa. Argentina Trabaja. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Pag Web <http://www.desarrollosocial.gob.ar/Uploads/i1/ArgentinaTrabaja/4.%20Gu%C3%ADa%20informativa.pdf>

Guimenez, Sandra, Hopp Malena "Ponencia. Programa Ingreso Social con Trabajo. Un mirada reflexiva desde el corazón mismo de su implementación".2011

Ingrid Sverlick. Ponencia. "Experiencias educativas que nos interpelan. El sentido del derecho a la educación el formato escolar y las políticas públicas". Foro Latinoamericano de Políticas Publicas.2009

:

Niremberg Olga, Brawerman Josette, Ruiz Violeta, Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia. Paidós tramas sociales 19. 2003

Matus, Carlos, *Chimpance, Maquiavelo y Gandhi. Estrategias Políticas*. Fundación Altadir. Fondo Editorial Altadir. Venezuela. 1995

Oszlak Oscar, O Donell Guillermo. Documento CEDES/G.E.CLACSO/Nº4. Estado y Políticas Estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación. 1976

Plan Estratégico. Universidad Nacional de La Plata. Gestión 2010-2014. Estrategia 3: Extensión Universitaria.

Sotelo Maciel Anibal Jorge. Ficha de cátedra: La importancia estratégica de la implementación. Administración en Trabajo Social. Facultad de Trabajo Social. UNLP

Weller, Silvina. Capítulo III. La gestión como espacio de cambio, desde donde?. Hechos y palabras. La experiencia de gestión de la coordinación sida en buenos aires. Claudio Bloch. Organizador. 2007