

2008

Sistematización de una práctica social :  
etapa de crisis del servicio social  
municipal. Agosto-octubre 2005. Una  
mirada desde la experiencia de la  
práctica institucional, llevada a cabo en  
la Secretaria de Desarrollo Humano de  
la Municipalidad de General Alvarado

D'Onofrio, María Ximena

---

<http://kimelu.mdp.edu.ar/xmlui/handle/123456789/548>

*Downloaded from DSpace Repository, DSpace Institution's institutional repository*

Universidad Nacional de Mar del Plata  
Facultad de Ciencias de la Salud y Servicio Social  
Departamento de Servicio Social  
Carrera: Licenciatura en Servicio Social

## TÍTULO DE TESIS

*Sistematización de una práctica social: Etapa de crisis del Servicio Social Municipal. Agosto-October 2005.*

*“Una mirada desde la experiencia de la práctica institucional, llevada a cabo en la Secretaria de Desarrollo Humano de la Municipalidad de General Alvarado”.*

Autoras: D’Onofrio, María Ximena  
Suárez, Leticia Noemí

Directora de Tesis: Lic. Jorge, Alicia Cristina  
Co- Directora de Tesis: Lic. Giacardi, Sarita Ester

|                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| <b>Biblioteca C.E.C.S. y S.S.</b>     |                 |
| Inventario                            | Legislatura top |
| 3357                                  |                 |
| Vot                                   | Legislatura:    |
| Universidad Nacional de Mar del Plata |                 |

ABRIL 2008

# Agradecimientos

---

*En estas líneas queremos expresar un profundo agradecimiento a aquellas personas que desde diferentes lugares nos han hecho llegar su apoyo incondicional. A nuestros Padres, Hermanos y Amigos de siempre...*

*A nuestras supervisoras de la práctica institucional por la voluntad de aceptar la responsabilidad de supervisarnos, facilitando de esta manera que haya sido posible desarrollar la experiencia pre- profesional en nuestra ciudad.*

*Al resto del Equipo Técnico por hacernos sentir como un integrante más del mismo y por enseñarnos a enfrentar con una actitud positiva aquellas situaciones conflictivas por las que atravesamos a lo largo de nuestro año de práctica.*

*A nuestra Directora y Co- Directora, Alicia y Sarita, por aceptar dirigir esta Tesis, por sus sugerencias, aportes, ayuda y asesoramiento incondicional.*

*Leticia y Ximena*

**“Todas las crisis tienen dos elementos:  
Peligro y Oportunidad. Con Independencia  
de la situación, en el corazón de cada crisis  
se esconde una gran oportunidad. Abundantes  
beneficios esperan a quienes descubran el secreto  
de encontrar la oportunidad en la crisis...”**

**Antiguo Proverbio Chino.**

# Índice

---

|  |    |
|--|----|
| Fundamentación.....                                      | 1  |
| Objetivos.....   | 3  |
| <b>Primera Parte: Marco Teórico</b>                      |    |
| I-La Práctica Social.....                                | 5  |
| II-Trabajo social.....                                   | 12 |
| III-Trabajo y Acción social.....                         | 14 |
| IV-Organización y Crisis.....                            | 15 |
| V-El Conflicto en la Organización.....                   | 25 |
| VI-Reacción al Conflicto individual.....                 | 28 |
| VII-Reacción de la Organización frente al Conflicto..... | 29 |
| VIII-Poder y Discurso.....                               | 30 |
| <b>Segunda Parte: Sistematización de la Experiencia</b>  |    |
| I- Reseña Histórica.....                                 | 37 |
| II- Desarrollo de la Experiencia.....                    | 41 |
| a- La Crisis Estructural del Servicio Social.....        | 64 |
| <b>Tercera Parte</b>                                     |    |
| I- Reflexiones Finales.....                              | 79 |
| II- Anexo.....   | 85 |
| III- Bibliografía.....                                   | 89 |

# Fundamentación

---

En el transcurso del año lectivo 2005, en el marco de la cátedra de Supervisión en Servicio Social de la carrera Licenciatura en Servicio Social, las pre-profesionales han desarrollado su práctica institucional como alumnas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, en la Secretaria de Desarrollo Humano de la Municipalidad de General Alvarado.

Esta práctica se ha llevado a cabo en un clima de malestar por parte de los integrantes del área de Servicio Social con respecto a las condiciones laborales brindadas por la institución, en cuanto a la estabilidad laboral, salubridad en los lugares de trabajo, remuneraciones, etc., lo que trajo como consecuencia la renuncia masiva de cuatros Asistentes Sociales de un total de ocho profesionales contratados, ocasionando una crisis estructural en el Servicio Social Municipal.

Esta situación se vio agravada por la dificultad de la institución para contratar personal que cubra dichos cargos debido al desinterés de los profesionales existentes en la Ciudad de Miramar, ya que estos se encuentran abocados al campo de Educación, el cual les brinda mejores condiciones laborales. Por tal motivo la Institución se vio obligada a solicitar profesionales no pertenecientes a esta ciudad. Esta oferta laboral no fue aceptada por otros Trabajadores

Sociales debido a las bajas remuneraciones y al costo de los viáticos que debían ser solventados por los mismos.

Por todo lo expuesto las alumnas se proponen sistematizar esta crisis estructural a fin de transferir la experiencia institucional para generar procesos de reflexión crítica en el lector. Consideramos la crisis como un proceso de cambio que puede asumirse con una actitud pasiva o adoptando una actitud activa, la cual permite el análisis de la situación vivenciada.

## Objetivo General

---

“Analizar y reflexionar sobre la práctica institucional a fin de brindar un aporte teórico que permita visualizar la crisis como una oportunidad de crecimiento, para una posterior construcción de un Servicio Social con bases más sólidas”.

## Objetivos Específicos

- Integrar teoría y práctica a fin de transformar la experiencia en conocimiento.
- Conocer los diferentes aspectos de la crisis que ha impactado en el Area de Servicio Social.



# Primera Parte

---

## Marco Teórico

- I. La Práctica Social
- II. Trabajo Social
- III. Trabajo Social y Acción Social
- IV. Organización y Crisis
- V. El conflicto en la Organización
- VI. Reacción al Conflicto Individual
- VII. Reacción de la Organización frente al Conflicto
- VIII. Poder y Discurso

## **I- La Práctica Social**

Alicia Gutiérrez desde la perspectiva analítica de Pierre Bourdieu sostiene que para comprender las prácticas sociales no es suficiente la descripción de las condiciones objetivas. Para explicar el condicionamiento social de las prácticas, además es necesario rescatar al agente social que produce las prácticas y a su proceso de producción. Se trata de considerarlo como agente socializado, es decir, de aprehenderlo a través de aquellos elementos objetivos que son producto de lo social.<sup>1</sup>

De esta manera, se sustituye la relación ingenua entre el individuo y la sociedad, por la relación construida entre los dos modos de existencia de lo social: las estructuras sociales externas, lo social hecho cosa, plasmado en condiciones objetivas, y las estructuras sociales internalizadas, lo social hecho cuerpo, incorporado al agente. Las estructuras sociales externas se refieren a campos de posiciones sociales históricamente constituidos y las estructuras sociales internalizadas se vinculan a los habitus, es decir, a sistemas de disposiciones incorporados por los agentes a lo largo de su trayectoria social.

Esta perspectiva teórica propone superar -a través de la relación dialéctica entre campo y habitus- la falsa dicotomía planteada en las Ciencias Sociales entre objetivismo-subjetivismo,

---

<sup>1</sup> Gutiérrez, A. "Pierre Bordieau: Las Prácticas Sociales". Ed. Universitaria. Universidad Nacional de Misiones. Dirección General de Publicaciones. Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba 1995

recuperar los aportes de ambas perspectivas y avanzar así en la comprensión y explicación de las prácticas sociales.

La autora desarrolla los dos conceptos centrales de la perspectiva de Bordieau: Campo y Habitus.

Los campos son espacios de juegos históricamente constituidos, se presentan como sistemas de posiciones y de relaciones entre posiciones. Existen diferentes, como el campo económico, el campo político, el campo de la religión, el campo científico entre otros.

El principio a partir del cual se distinguen los campos es el tipo de capital que esta en juego, entendiendo por capital a cualquier tipo de bienes susceptibles de acumulación, en torno al cual puede constituirse un proceso de producción, distribución y consumo, y por lo tanto, un mercado. Hay diferentes variedades de Capital: económico, social, cultural y simbólico. En las sociedades capitalistas, el capital económico constituye la especie dominante en relación con las otras variedades de capital y tiende a imponer la estructura sobre los otros campos.

Otro de los elementos para diferenciar los campos es el concepto de Interés, el cual no se limita al ámbito estrictamente económico sino que se extiende a toda práctica social.

Todo campo, en tanto producto histórico, engendra y activa una forma específica de interés, que es la condición de su propio funcionamiento. Se distinguen dos tipos de interés: Genéricos y Específicos, los primeros se asocian al hecho de participar en el

juego, están ligados a la existencia misma del campo y son comunes a los agentes comprometidos en dicho campo; los intereses específicos están ligados concretamente a cada una de las posiciones relativas del campo, se tratan de intereses objetivos, son definidos en relación a la posición social ocupada. La noción de interés posibilita la comprensión de la práctica en término de estrategia.

El concepto de habitus se refiere a las disposiciones a actuar, percibir, valorar, sentir y pensar de una cierta manera, disposiciones que han sido interiorizadas por el individuo en el curso de su historia, en lo social incorporado, es un estado especial que adoptan las condiciones objetivas incorporadas y convertidas así en disposiciones durables.

**Las Prácticas sociales** de un agente o de una clase de agente dependen de sus posibilidades, las cuales están en relación con el volumen y la estructura de su capital, así como con los habitus incorporados. Desde este enfoque las prácticas sociales se entienden en término de estrategias implementadas por los agentes sociales, sin la necesidad de ser conscientes de esto, en defensa de sus intereses vinculados a la posición que ocupan (de acuerdo al capital acumulado) en un determinado campo.

La **práctica pre-profesional** constituye un componente esencial e ineludible en la formación de los estudiantes de Trabajo Social, en la cual confluyen las dimensiones Teórico-Methodológica,

operativo- instrumental y Ético- Política<sup>2</sup>. La dimensión Teórico- Metodológica se vincula a una determina concepción de mundo, de hombre y de sociedad, a partir de la cual se analiza la realidad social y se fundamenta una cierta práctica profesional. Ésta dimensión adquiere relevancia desde el inicio de la formación académica (y continúa después de la graduación), porque el conocimiento es un medio de trabajo sin el cual el profesional no puede objetivar su labor. Estos conocimientos son fundamentales para analizar la realidad y al mismo tiempo -y como parte del mismo proceso-, establecer líneas de intervención profesional.

La dimensión Operativo- Instrumental, involucra a los instrumentos y técnicas a través de los cuales se operativizan los fundamentos teóricos metodológicos. Las dimensiones enunciadas contienen determinados valores que, justamente, guían y orientan la intervención profesional y por lo tanto, le otorgan una direccionalidad a la profesión; al mismo tiempo dicho ejercicio se encuentra atravesado por las contradicciones del modo de producción capitalista y en consecuencia; implica un espacio de lucha con diferentes posicionamientos políticos. Lo señalado configura la dimensión Ético- Política, lo cual significa conocer y revisar los valores ético-morales que están imbricados con las perspectivas elegidas para el accionar profesional y las relaciones de poder presentes en las mismas.

---

<sup>2</sup> Parra, G. Basta Roxana "La dimensión ético- política en el proceso de formación profesional. Aportes al Debate profesional" En Encuentro Académico Nacional de Asociación Argentina de Formación Académica en Trabajo Social. Lujan, provincia de Buenos Aires. 2004

En el encuentro organizado por la Asociación Argentina de Formación Académica en Trabajo social realizado en la Ciudad de Luján en el año 2004, uno de los ejes temáticos se refirió a las Prácticas en la Formación Profesional.

A partir del mencionado encuentro se conceptualizan a las prácticas pre- profesionales considerando los siguientes aspectos:

- Las prácticas pre- profesionales implican un proceso de aprendizaje y una vinculación con Instituciones y/u organizaciones sociales a las cuales se le intenta prestar un servicio, prevaleciendo los objetivos pedagógicos.

- Inserción del estudiante en el campo de manera gradual y progresiva.

- La práctica de los estudiantes requiere de la supervisión de campo y referencial; realizada individual y/o gradualmente.

- Se interviene en diferentes niveles de abordaje: comunitario, grupal e individual- familiar.

- El registro de la práctica es necesario para la sistematización de la misma.

- La necesidad de que las prácticas sean contextualizadas a nivel macro y micro.

- La articulación teoría – práctica.

Este último aspecto ha generado un debate permanente, distinguiéndose diferentes posturas con respecto a la relación teoría-práctica en Trabajo Social.

De acuerdo a Velez Restrepo<sup>3</sup> en la trayectoria histórica de la profesión se insinúan por lo menos tres posturas, que dan cuenta de la articulación que el Trabajo Social ha establecido entre Teoría y Práctica:

La Primer postura considera a la práctica como fundamento de la profesión, la práctica quien provee los mecanismos e instrumentos necesarios para al acción eficaz y la solución de problemas concretos. Esta postura establece una analogía entre experiencia y práctica, constituyéndose la repetición de eventos en la condición mediante la cual se legitiman determinados procedimientos, que por estar basados en experiencias similares, se homologan y transforman en modelos de acción. De ésta manera, la teoría se reduce a una serie de construcciones abstractas, alejadas de la realidad, ocupando un papel secundario en la construcción de la especificidad profesional.

Ésta teoría reduce la practica al activismo, a la acción descontextualizada, repetitiva y lineal que no admite procesos de reflexión ni de análisis y que, basada en los modelos empíricos, experimentales, opera bajo los principios de la lógica formal de carácter instrumental para los cuales la distinción entre naturaleza y sociedad no existe.

Siguiendo a la autora mencionada, otra postura establece una relación de subordinación entre teoría y práctica, siendo la práctica la que determina la teoría. De acuerdo a esta concepción, la teoría

---

3. Velez, Restrepo, Olga Lucia. "Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y tendencias Contemporáneas". Ed. Espacio. Bs. As. 2003

tiene que adecuarse a la realidad, ser capaz de dar respuestas prácticas a la situación concreta donde se actúa. La teoría se ubica en el terreno de la confrontación y verificación de la realidad; sino logra establecer correspondencia con ella, se descarta o adecua, dado que su papel es el de acortar marcos explicativos y modelos operativos para su actuación en la realidad.

Otra de las tendencias reconoce que la teoría es un proceso histórico y subjetivo de reconstrucción de la realidad por la vía del pensamiento y relacionada a concepciones, visiones e interpretaciones sobre la misma, pero incapaz de plantear respuestas concretas.

Para Velez Restrepo, ni teoría ni práctica en sí mismo comportan conocimiento, pero ambas tienen la posibilidad de aportar a la construcción de este, si se desarrollan como procesos subjetivos, abiertos, de traducción y representación de la realidad, capaces de albergar en su interior la duda y el error. Si bien teoría y práctica son componentes de un mismo proceso, no existe identidad en ellas y en consecuencia no puede hablarse de preponderancia de una sobre otra. Ni la práctica ni la teoría son actividades de segundo orden, las mismas son momentos de acciones humanas orientadas hacia la búsqueda del conocimiento y/o la transformación social, siendo necesario diferenciar las lógicas propias de cada una de ellas y el establecimiento de relaciones de complejidad e integración entre ambas.



La práctica como acción racional es ejecutada por sujetos reales y la sistematización de sus acciones puede, en un momento dado, aportar a la producción de conocimiento sobre la realidad en que se actúa, pero ella en si misma no constituye teoría: es un error pensar que las prácticas profesionales como tales producen teoría; en ellas afloran situaciones, eventos y particularidades que sirven como insumos para avanzar en la comprensión de ciertos fenómenos sociales susceptibles de soportar elaboraciones teóricas siempre y cuando se sometan a rigurosos procesos de mediaciones y abstracciones.

## **II- Trabajo Social**

Gustavo Parra<sup>4</sup> define al Trabajo Social como "una forma de acción social que apoya procesos de humanización consciente y crecientes, a través de su misión educativa y organizativa en el sentido que le imprime el humanismo actual: la crítica a las formas de vida bajo las cuales parece la humanidad y el esfuerzo de transformarla en un sentido de dignidad y justicia, teniendo como meta la emancipación del género humano y reconociendo a los sujetos desde una perspectiva histórica, política y social, como constructores de la realidad social".

Si asumimos que el Trabajo Social, como una disciplina interventiva, está vinculada directamente a la cuestión social, y ésta

---

<sup>4</sup>Parra, Gustavo. "Los Proyectos Socio- Profesionales en el Trabajo Social argentino. Un recorrido Histórico".-En Netto, Paulo y Otros. Nuevos Escenarios y Practica Profesional. Una Mirada Crítica desde el Trabajo Social. Ed. Espacio. Bs. As. 2002.

reviste carácter diferenciado según procesos históricos, la práctica del Trabajador Social no constituye una actividad aislada, abstracta o aséptica, sino más bien histórica y socialmente constituida e ideológicamente determinada.

Para enfrentar los retos cotidianos el Trabajador Social tiene que tener, al decir de Paulo Netto "densidad teórica; poseer cuadros de referencia que le permitan comprender la dinámica de lo que sucede; competencia interventiva, pues ésta es parte constitutiva de la profesión y competencia política que le permite discriminar fines y elegir entre fines"<sup>5</sup>, es precisamente este último aspecto, el que le permite evaluar relaciones de fuerzas, identificar adversarios y promover las alianzas necesarias para comprender el impacto de sus acciones.

La acción profesional, parte del supuesto, que ella se conforme, en el desarrollo de los procesos sociales reproducidos cotidianamente. Por ello, no es considerada como una actividad, o varias actividades, o la ejecución de un proyecto planificado, no son respuestas múltiples y anárquicas al conjunto de necesidades que los actores demandan; es un proceso de construcción histórico social que se genera en el desarrollo de la dinámica social de los actores que intervienen en el ejercicio profesional. Dicha dinámica social está referida a la relación sujeto- necesidad como expresión particular de la cuestión social.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Netto, Paulo. "Congreso Nacional de Trabajo Social del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Conferencia Inaugural). Argentina. 2003

<sup>6</sup> Rozas Pagaza, Margarita. "Una Perspectiva Teórica – Metodológica de la Intervención Profesional en Trabajo Social". Ed. Espacio. Bs. As. 1998

### **III- Trabajo Social y Acción Social**

El trabajador social participa en la acción social cuando los recursos que utiliza para el logro de sus propósitos provienen de la comunidad o el Estado y benefician a la comunidad y no al individuo en particular.<sup>7</sup>

Según Patrocinio Las Heras Y Elvira Cortajarena, existen cuatro acepciones que son complementarias y que solo articuladas entre sí dan un concepto pleno de lo que es la Acción Social:

- La primera acepción, como teoría, la Acción social es el conjunto sistemático de conocimiento, que responden al campo problemático surgido de la tensión dinámica entre necesidades y recursos sociales.

- Segunda acepción, operativo- profesional, según la cual la Acción social es un modo técnico y organizado de intervención para la resolución de las necesidades sociales mediante la aplicación de recursos adecuados con vistas al bienestar social. Es decir, en la relación cambiante antes señalada entre necesidades y recursos sociales, se introduce la intervención técnica profesional para adecuar el ritmo de dotación y aplicación de recursos sociales al nacimiento de nuevas necesidades y así facilitar que la sociedad avance hacia niveles más altos de satisfacción tanto individual como colectiva.

---

<sup>7</sup> Hamilton, Gordón. "Teoría y Práctica del Trabajo Social de Casos". Ed. La Prensa Medica Mexicana, S. A. 1960

- Tercera acepción, es la que considera desde el punto de vista del sujeto o agente que principalmente la protagoniza; siendo al mismo tiempo su usuario. Desde este ángulo, la Acción social se define como todo esfuerzo que apliquen intencionalmente individuos, grupos, organizaciones, comunidades para resolver algún problema o responder a alguna necesidad que trascienda el marco individual afectando así a la sociedad.

- Cuarta acepción, considera a la Acción social como una política concreta y se define como el conjunto de procedimientos, nacidos del debate y acuerdo democrático entre gobierno, partidos, organizaciones ciudadanas, representantes de comunidades, etc.

Cuando la Acción social se sustancia en una política de bienestar social es cuando logra su más alta operatividad. Pero esa política, para que realmente sea eficaz, tiene que partir de una teoría de la Acción social (primera acepción), ser asesorada y coordinada por unos profesionales de la acción social (segunda acepción), estar al servicio de los intereses de las bases que son sus protagonistas directos (tercera acepción). Todas las acepciones así se complementan, culminando en la política global de la acción social (cuarta acepción), que toma la forma de Bienestar Social.

#### **IV- Organización y Crisis**

La organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus

miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.<sup>8</sup>

Cada individuo está presionado en mayor o menor medida, a cumplir con las pautas institucionalizadas. En la medida en que un grupo de personas concretan una organización, es decir, una definición operativa de las tareas de cada miembro, asumiendo responsabilidades y funciones políticas, conforman el pueblo de un municipio.

El **municipio** es la célula básica de la comunidad organizada que constituye el Estado. Tiene a su cargo el gobierno y la administración de los asuntos, acciones, obras y servicios requeridos por los habitantes del territorio de su jurisdicción, tareas que implican políticas de:

- A) Equipamiento, a fin de dar repuestas al desarrollo urbano.
- B) Ordenación, a fin de estructurar y reestructurar el espacio ejidal.
- C) De Bienestar Social, a fin de crear condiciones favorables para el pleno desarrollo de sus habitantes.

En esta última se inserta el **Trabajo Social**, el cual se afirma como profesión, integrada al sector público, en la progresiva ampliación del control del ámbito de acción del **Estado** junto a la sociedad civil.

---

<sup>8</sup> Schlemenson, A. "Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Crisis y Conflicto en Contextos Turbulentos". Cap. II y XI. Ed. Paidós. Buenos Aires. 1993

La profesión se consolida como parte del aparato estatal y el profesional como un asalariado al servicio del mismo.

**“La teoría de Bernard y Simon del equilibrio en la organización es esencialmente una teoría de motivación, una declaración de las condiciones bajo las cuales una organización puede inducir a sus miembros a continuar con su participación y así asegurar la supervivencia de la organización.**

Los postulados centrales de la teoría son:

1) Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de un número de personas que llamamos *participantes* en la organización.

2) Cada participante y cada grupo de participante recibe *compensaciones* de la organización, a cambio de lo cual realiza *contribuciones* a la organización.

3) Cada participante continuará su participación en una organización sólo mientras las compensaciones que se les ofrecen sean iguales o mayores (medidas en términos de su valoración y en termino de las alternativas que se le abren) que las contribuciones que se le piden.

4) Las contribuciones realizadas por los varios grupos de participantes constituyen la fuente de la cual la organización obtiene las compensaciones ofrecidas a los participantes.

5) Por lo tanto, una organización es “solvente” y continuará existiendo solo mientras las contribuciones sean suficientes para

producir compensaciones en la medida suficiente para seguir obteniendo esas contribuciones.

Las Compensaciones son los pagos hechos por la organización a sus participantes, y las Contribuciones, es cuando un participante en una organización hace ciertos pagos a la organización.”<sup>9</sup>

Las condiciones de trabajo están directamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros, siendo estos particularmente proclives a la consideración de lo que se les da. El tratamiento que sienten que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea.

El tratamiento justo y equitativo referido a las condiciones de trabajo involucra una serie de aspectos: a) el salario, b) la tarea y la posibilidad de realización personal que ésta brinda, c) las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrece, d) las oportunidades de participar, e) el confort y la salubridad de los lugares de trabajo, etc.

Los factores asociados con la motivación del empleado para dejar una organización están relacionados con el grado de satisfacción del empleado con relación al empleo. Cuanto mayor es la satisfacción del individuo con el trabajo menor será la deseabilidad percibida de dejar la organización.

Cuanto mayor es la cantidad de premios ofrecidos por la organización (en términos de posición o dinero) menor será el

---

<sup>9</sup> Simon, H. Y March, J. “Teoría de la organización” Ed. Ariel. Barcelona.1997. Cap. IV y V.

conflicto entre el trabajo y la imagen propia del individuo. Cuanto mayor es la participación del individuo en la asignación del trabajo menor será el conflicto entre el trabajo y la imagen propia del individuo.

La organización depende funcionalmente del contexto.

La relación de intercambio dinámico que se da entre el contexto y organización permite discriminar distintos aspectos del contexto que afectan el desarrollo.

Los fenómenos de crisis que suelen darse en las organizaciones están relacionados con la influencia de un contexto turbulento amenazante.

Los acontecimientos económicos, políticos y sociales provenientes del contexto golpean a la organización y determinan cambios profundos en la orientación, los propósitos, en la intencionalidad y motivación de su gente.

La organización en crisis es aquella que se encuentra sometida a un proceso de cambio causado por cualquier circunstancia y que compromete su permanencia o subsistencia (supervivencia).

Según Cristina De Robertis, "Cambio significa una modificación, una reorganización, una variación, un desplazamiento en la Naturaleza o en la dirección de una estructura o de un proceso. El concepto de cambio explicita una modificación que puede ser brusca, rápida e incluso inesperada, o bien puede ser progresiva,

---



inserta en una evolución lenta, que se llama entonces desarrollo. Toda situación de cambio conlleva inevitablemente tensiones, sentimientos ambivalentes u hostiles, conflictos, etc. Cambio significa movimiento y movimiento, fricción. Solo en el vacío el cambio y en el movimiento podrían producirse sin la aspereza y el calor del conflicto. Este conflicto, sea a nivel social, a nivel individual o a nivel relacional, siempre está presente en toda situación de cambio entre las fuerzas que lo impulsan y las que se resisten a él".<sup>10</sup>

Las crisis son las situaciones que mejor revelan las verdades ocultas de las organizaciones, permiten entender relaciones y vínculos, estructuras, modos de pensar y de hacer que, previamente a su desencadenamiento, no eran percibidos ni entendidos.

Es decir que la crisis transparenta tanto las situaciones existentes como las oportunidades disponibles que precedentemente estaban veladas y, por lo tanto, no podían ser objeto de consideración.

En una organización pueden existir diferentes situaciones de **crisis como oportunidad de cambio**; pero no se debe confundir cualquier "situación de crisis en la organización" con la "organización en crisis" ya que se debate la supervivencia misma de la organización.

Se clasifica las **causas generadoras de crisis** en 1) externas o exógenas y, 2) internas o endógenas. Las externas son las que

---

<sup>10</sup> De Robertis, C y Pascal H. "La intervención Colectiva en Trabajo Social: La acción con Grupos y Comunidades" Ed. Ateneo. Buenos Aires. 1994.

proviene del entorno (contexto, medio ambiente específico y/o general) de la organización y sobre las que poco puede hacer esta para evitar que acontezcan. Las causas internas son precisamente las que se vinculan con las variables de la organización que pueden (y deben) modificarse según convenga a los fines de la misma.

**Algunas causas externas:**

- 1- Nuevas realidades de la economía.
- 2- Cambios tecnológicos en general.
- 3- Revolución informática.
- 4- Cambios culturales.
- 5- Cambios en paradigmas.
- 6- Fenómenos impredecibles o fortuitos.
- 7- Política económica nacional.
- 8- Acción de la competencia.

**Entre las causas internas podemos mencionar:**

- 1- Problemas en la dirección de la organización.
- 2- Inadecuado management.
- 3- Deficiente estructura financiera.
- 4- Atraso tecnológico.
- 5- Procesos de producción y/o comercialización inadecuada.
- 6- Política de Recursos Humanos.

Para el análisis de la crisis interna, vamos a considerar al conflicto del hombre trabajador frente a los fines grupales y a los objetivos organizacionales, ya que puede ocurrir que los fines del

individuo coincidan con los de determinado grupo del que forma parte o con los objetivos de la organización o con ambos o con ninguno de ellos o que tengan algún tipo de coincidencia parcial, de acuerdo a la combinación de estas situaciones va ser el grado de crisis que se plantee. Esto se complica aun más debido a que:

Los fines de los individuos y de los grupos y los objetivos organizacionales son múltiples.

Un individuo puede formar parte de varios grupos

Los grupos, en especial cuando son cohesivos, inciden fuertemente en los fines de los individuos.

Si un individuo no esta de acuerdo con los objetivos de la organización o con los fines del grupo que forma parte, puede optar por alguno de los siguientes cursos de acción:

- ◆ Abandonar la organización.
- ◆ Abandonar el grupo.
- ◆ Aceptar las reglas de juego que le son impuestas.
- ◆ Permanecer en la organización o en el grupo, pero sin prestar mayor atención al cumplimiento de sus objetivos o fines.

- ◆ Tratar de influir para modificar los objetivos organizacionales o los fines grupales.

Las alternativas que tenga de formar parte de otras organizaciones o grupos, los rasgos de personalidad del individuo, sus valores, su poder, status, etc., son factores que influyen en la elección del curso de acción que habrá de preferir.

Corrientemente se establecen relaciones de los individuos con las organizaciones y con los grupos, que implican la aceptación de los objetivos y fines de estos últimos por el individuo como si fueran propios. Señala March y Simon (1961) que "los seres humanos, en contraste con las máquinas, valoran sus propias relaciones con referencia al valor de otras y llegan a aceptar otros objetivos como los propios" y agregan que hay cuatro perspectivas utilizables para el estudio de la identificación:

- 1- Identificación fuera de la organización.
- 2- Identificación con la organización.
- 3- Identificación con el trabajo.
- 4- Identificación con el grupo.

Cuando los objetivos organizacionales no coinciden con los fines individuales y aún resultan lesivos para estos, se producen conflictos, que frecuentemente tienden a generalizarse. Existe una incongruencia básica entre las necesidades de una personalidad madura y los requerimientos de la organización formal.

Esto constituye lo que Chris Argyris denomina *Principio de Incongruencia*, que es considerado en su teoría como el gatillador del conflicto organizacional. El fracaso del individuo como ser humano, su frustración, la concepción de su futuro en función de perspectivas a corto plazo, son resultado directo de tal incongruencia. Este autor, a su vez, señala que la evidencia empírica apoya la proposición de que el impacto básico de la estructura organizacional consiste en hacer que los empleados se sientan dependientes, sumisos y

pasivos, y les requiere que utilicen solo unas pocas de sus menos importantes capacidades.

Por otra parte, de acuerdo a March y Simon, "la variedad de las motivaciones del individuo ha sido eliminada de la consideración del contrato de trabajo. Dando por sentado que las motivaciones del individuo varían, los participantes de una organización están obligados a conformarse con los objetivos de la organización mediante compensaciones (en general, dinero), con los cuales se satisfacen sus objetivos individuales, así, se afirma que los objetivos individuales van unidos a los objetivos de la organización al igual que las sensaciones de hambre y de sed van unidas a comportamientos particulares en un experimento de investigación.

El aprendizaje de este tipo, sin embargo, depende de un número de variables de la situación de estímulo y del participante individual. El dinero es un sistema efectivo muy generalizado para una gran variedad de objetivos específicos, pero no es suficiente para algunos otros. Así, la efectividad de las recompensas monetarias varía entre un individuo y otro".

De tal modo, resulta difícil que el individuo que se desempeña en el seno de la organización logre, de manera satisfactoria, ser ajustado, adaptado e integrado.

Ante este marco de situaciones que no le permiten integrarse ni alcanzar aspiraciones y que son incongruentes con sus propios fines, reacciona de distintas maneras.

Hay dos actitudes que pueden asumirse frente a una situación de crisis:

a) Una actitud pasiva, tendiente a padecer la crisis como si se tratara de un hecho del destino, acerca del cual no se puede hacer nada. No se intenta la reversión o la modificación del fenómeno. Esta disposición puede estar motivada por una paralización producida por el pánico frente a acontecimientos externos que lleva a negarse a considerar una realidad distinta.

b) La segunda actitud susceptible de ser asumida frente a una crisis motivada por un impacto externo consiste en asumir la observación de ese fenómeno como objetivos de análisis y de reflexión. Hacerse cargo del cambio es iniciar un proceso de observación de la realidad que permite a su vez la elaboración de las ansiedades que se reactivan frente a situaciones.

## **V- EL Conflicto en la Organización**<sup>11</sup>

El término conflicto se aplica casi siempre a una ruptura en los mecanismos standard de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa. Así, el conflicto se produce cuando un individuo o grupo experimenta un problema de decisión.

Se pueden identificar tres clases principales de fenómenos de conflictos:

---

<sup>11</sup> Simon, H. Y March, J. "Teoría de la organización" Ed. Ariel. Barcelona.1997. Cap. IV y V.

1) Conflicto individual, conflicto en la toma de decisión individual: el conflicto se produce de tres maneras principales: *inaceptabilidad, no comparabilidad e incertidumbre*. En el caso de la imposibilidad de aceptación el individuo sabe al menos las distribuciones probables del resultado asociadas con cada alternativa de acción. Además, puede ser capaz de identificar una alternativa preferida sin dificultad, pero la alternativa preferida no es bastante buena, es decir, no cumple con un standard de satisfacciones. En el caso de la imposibilidad de comparación, el individuo conoce la distribución probable de los resultados, pero no puede identificar una alternativa más preferible. En el caso de incertidumbre, el individuo no conoce las distribuciones probables que relacionan las selecciones de comportamientos y los resultados del medio ambiente.

2) Conflicto de organización, conflicto individual o de grupo de una organización: existen dos grupos principales de conflictos en la organización. En primer lugar pueden presentarse problemas de decisión que en principio son primariamente intraindividuales interiores a los miembros de la organización. En este caso, el problema en la organización es que ninguno (o muy pocos) de los miembros tiene una alternativa aceptable conocida, en términos de sus propios objetivos y percepciones. El segundo tipo de conflictos de organización que se presenta no proviene de los problemas de los individuos al tomar una decisión, sino de la diferencia entre las elecciones hechas por individuos diferentes

en la organización. En este caso, los participantes individuales no están en conflicto, pero la organización como conjunto sí lo está.

Las condiciones necesarias para los conflictos intergrupos, además de la ausencia general del conflicto individual, pueden resumirse en términos de tres variables. La existencia de una *necesidad positivamente sentida de toma conjunta de decisión* y de una *diferencia en los objetivos* o una *diferencia en la percepción* de la realidad, o ambas, entre los participantes en la organización son condiciones necesarias de los *conflictos intergrupos*. Así, hay tres factores importantes que influyen el conflicto intergrupo y que no entran en el esquema de una manera estrictamente aditiva, aunque los cambios en cualquiera de los tres tendrán generalmente efectos positivos en la cantidad de conflicto potencial.

3) Conflicto entre organizaciones o grupo: la distinción entre las relaciones internas y externas en una organización es frecuentemente oscura. Sin embargo habrá generalmente más presión para el uso de técnicas analíticas dentro de la organización que en las relaciones entre las organizaciones. Desde luego esta presión obrará a través de amplias instituciones sociales y grupos de referencias con un espectro sustancialmente reducido

Estas tres clases se presentan generalmente con mecanismos básicos bastantes diferentes, aunque hay superposición parcial, ya que un conflicto de organización



proviene de problemas individuales de decisión, como así también los conflictos entre grupo ocurren con frecuencia dentro de una organización mayor.

#### **VI- Reacción al conflicto individual**

La reacción al conflicto individual depende de su origen. Cuando el origen del conflicto es la incertidumbre, el individuo aumentará primero su búsqueda de clasificación de las consecuencias de las alternativas evocadas. Al fallar esto, aumentará su búsqueda de nuevas alternativas. Es decir, hay una tendencia a valorar algunas alternativas en su totalidad antes de buscar otras nuevas.

Cuando el origen del conflicto es la inaceptabilidad, el individuo buscará nuevas alternativas. La fuerza de la motivación para reducir (y, por lo tanto, el grado de búsqueda) el conflicto depende de la obtenibilidad de alternativas flojas y la presión del tiempo. El reconocimiento de la inaceptabilidad de las alternativas que se puedan alcanzar pone en marcha la actividad de búsqueda. El fracaso repetido en descubrir alternativas "aceptables" conduce generalmente a una re-definición de "aceptable".

Cuando el origen del conflicto es la no comparabilidad (pero no la inaceptabilidad), el tiempo de decisión será corto. En estas condiciones, la elección dependerá de la atención y la secuencia con las cuales se presentan las alternativas. Sin afirmar que los individuos no establezcan nunca diferencias marginales entre alternativas, la elección entre varias alternativas satisfactorias

dependen más de los indicios de atención y el orden de presentación que de curvas de indiferencias.

## **VII- Reacción de la organización frente al conflicto**

Una organización reacciona frente al conflicto con cuatro procedimientos principales: 1) *solución del problema*; 2) *persuasión*; 3) *Negociación* y 4) *Política*. Al solucionar el problema se supone que los objetivos son compartidos y que el problema de decisión consiste en identificar una solución que satisfaga el criterio compartido. Así, en el proceso de *solución del problema* se acentúa la importancia de la información, se intensifica el comportamiento del proceso de búsqueda y se da mucha importancia a la evocación de nuevas alternativas.

En el caso de la *persuasión*, se supone que los objetivos individuales pueden diferir dentro de la organización, pero no deben tomarse los objetivos como fijos. En el uso de la *persuasión* está implícita la creencia en que en un nivel u otro, los objetivos son compartidos y en que el desacuerdo sobre subobjetivos puede ser resuelto mediante referencia a los objetivos comunes.

Cuando se utiliza la *negociación*, el desacuerdo referente a objetivos se acepta como dato y se busca el acuerdo sin *persuasión*.

Por *Política* significamos un proceso en el cual la situación básica es la misma que la *negociación* (hay conflicto intergrupos) pero el campo de la *negociación* no es para los participantes un

dato fijo. Una estrategia básica de pequeños poderes (ya sean subunidades de la organización o Estados de la Nación) en sus relaciones con grandes poderes consiste en no permitir que se definan estas relaciones como bilaterales, sino ampliar los partidos interesados para incluir aliados potenciales.

Los dos primeros procesos (solución del problema y persuasión) representan intentos de asegurar tanto el acuerdo privado como el público para las decisiones. Llamaremos *analíticos* a estos procesos. Los dos últimos (negociación y político) que no son tales intentos, quedaran comprendidos por el término de *negociación*. Cuanto más representa el conflicto de organización conflicto individual es conflicto intergrupo, mayor será el uso de procedimientos analíticos. Esto es, cuando la organización no puede llegar a una decisión por que los participantes individuales en la organización no pueden hacerlo, esperamos que el comportamiento de la organización sea paralelo al indicado por las proposiciones acerca de la reacción frente al conflicto individual. Los miembros de la organización inician la búsqueda de información adicional en las alternativas que ellos pueden obtener, y las consecuencias unidas a estas alternativas. A la inversa, cuanto más diferencia intergrupos representa al conflicto organizacional mayor es el uso de la negociación.

### **VIII- Poder y Discurso**

Según la "teoría del equilibrio", el sistema es viable en la medida que logra equilibrar las compensaciones respecto de los aportes que hacen los diferentes participantes. Existe un acuerdo básico, pero en la realidad cotidiana surgen diferencias entre los niveles y aspiración y la retribución o la satisfacción percibida por las partes. Estas diferencias afectan su decisión de permanecer o participar en la organización.

Los problemas políticos vienen de la ruptura de estos equilibrios; las partes tratan de ampliar sus espacios de poder y aparecen los conflictos. El concepto de equilibrio es trivial, porque oculta la atención que esta siempre presente. La relación de fuerzas hace que el mencionado acuerdo se logre bajo presión.

La política, desde una visión macro, es el intento de articular esfuerzos y posiciones diversas detrás de proyectos comunes. Es la búsqueda de un denominador común o zonas de coincidencia. Es también la actividad de enfrentar y proponer medidas que permitan superar los conflictos que sufren de la diversidad de fines que coexisten en la organización. En el contexto de la política es posible distinguir entre la búsqueda de consenso para los proyectos compartidos y la búsqueda del interés personal. En forma más concreta, las diferencia entre: A) el diálogo de los integrantes para lograr acuerdos respecto de formas de Gobierno y propósitos de la organización y; B) las negociaciones y manejos del poder, de grupos que confrontan entre sí para imponer sus respectivos proyectos, desconociendo a los que están.

Los procesos políticos no solo tienen contenidos ideológicos o de poder, sino también métodos y recursos utilizados por los actores, como las maniobras de poder, la formación de alianzas y coaliciones, procesos de negociación).

La actividad política tiene aspectos ocultos, por ejemplo: A) los intereses no declarados que guían las decisiones y existen en paralelo a los objetivos oficiales; B) las fuerzas que operan al margen o por fuera de las estructuras formales; C) las negociaciones entre grupos de interés que no se difunden por los medios normales de comunicación.

La voluntad de poder lleva a las distintas personas a luchar para ganar espacio, a crear grupos de interés donde los que piensan distinto pasan a ser adversarios.

Desde la visión del poder y la política existe un intento de establecer un orden. Pero también resistencias y reacciones en lo que tiene de autoritario o represivo. Hay entonces una relación dialéctica entre el orden instituido (desde la dirección) y la actividad instituyente (desde los grupos operativos). El grado de estabilidad difiere según la naturaleza y las dimensiones de la organización, según su diversidad ideológica, la presencia de grupos de interés o factores de presión.

La "interna" política (en lo que tiene de opositora) es un factor que plantea el conflicto y moviliza la organización. La actividad instituyente (el cuestionamiento y la búsqueda del cambio) es una oposición al orden establecido. Esta oposición

puede darse en forma de diálogo abierto, como también de presiones y movimientos de fuerza. La política desde la dirección se orienta hacia un orden. La "interna" enfrenta la uniformidad, plantea las diferencias y es generadora de cambios.<sup>12</sup>

Según Michel Foucault, "en toda sociedad la producción del discurso está a la vez controlada, seleccionada y redistribuida por un cierto número de procedimientos que tiene por función conjurar los poderes y peligros, dominar el acontecimiento aleatorio y esquivar su pesada y temible materialidad. En estas sociedades son bien conocidos los procedimientos de *exclusión*. El más evidente y el más familiar es lo *Prohibido*. Se sabe que no se tiene derecho a decirlo todo, que no se puede hablar de todo en cualquier circunstancia, que cualquiera, en fin, no puede hablar de cualquier cosa".<sup>13</sup>

El concepto de doble discurso se refiere a los comportamientos en los cuales el mismo actor que afirma una cosa, hace lo opuesto en el momento de la práctica.

Para hacer eficaz, el doble discurso debe estar encubierto o protegido, no despertar dudas. Quienes arman el discurso, buscan argumentos que los hacen aparecer como razonables. El discurso da la apariencia de una opinión fundada, que se basa en el razonamiento.

---

<sup>12</sup> Etkin J. "Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones". Acuerdos, dualidades y divergencias. Ed. Prentice-Hall.

<sup>13</sup> Foucault, Michel. "El Orden del Discurso". Ed. Tusquets Editores. Francia. 1970.

En la medida que el discurso se construye para guiar o convencer, forma parte de una estrategia directiva. El discurso se utiliza para interesar al receptor, para legitimar al orador frente a terceros. Pero también tiene que ser escuchado, debe movilizar y generar acciones en los receptores, ser eficaz.

El discurso, las prohibiciones que recaen sobre él, revelan muy rápidamente, su vinculación con el Deseo y con el Poder. El discurso no es simplemente lo que manifiesta el deseo, es también lo que es el objeto del deseo, ya que el discurso no es simplemente aquello que traduce las luchas o los sistemas de dominación, sino aquello por lo que, y por medio de lo cual se lucha, aquel poder del que quiere uno adueñarse. La dualidad en la acción y el discurso no es necesariamente una forma de engaño, sino también una estrategia que los directivos utilizan para adaptarse a las demandas cambiantes en el contexto. La hipocresía a veces tiene que ver con la diversidad de presiones externas, de los clientes y del aparato estatal, que ponen a los directivos entre la espada y la pared. Pero también hay una hipocresía intencional en las empresas, un recurso estratégico para "ganar o ganar" en las comunicaciones. En esta estrategia competitiva no se recomienda a los gerentes decir lo que piensa, sino aquello que les conviene. Lo importante es lo creíble y para ello hay que aprovechar el contexto y considerar la experiencia cotidiana del receptor.

En la presente sistematización se tomarán como referencia los aportes teóricos de los autores: Natalio, Kisnerman; María De la Luz, Morgan y Teresa Quiroz, quienes consideran a la sistematización como "el procedimiento y el conjunto de operaciones que ordena, describe, articula, y recupera el desarrollo de una experiencia práctica, conectando los datos empíricos que en ella se obtienen con una determinada teoría"<sup>14</sup>

En esta sistematización se tendrá en cuenta el análisis de los aspectos:

- Teóricos y metodológicos;
- Contextuales, en el que se llevó a cabo la práctica institucional;
- Las interacciones de los varios actores que participaron en las prácticas;
- Los procesos que se llevan a cabo, incluyendo el análisis tanto de los elementos que facilitan y/o apoyan su desarrollo como los que dificultan las acciones de la práctica;
- Los resultados de la experiencia;
- El desarrollo de algunas generalizaciones que se puedan extraer a partir de la práctica.

---

<sup>14</sup> Morgan, M.L y Quiroz, T. "Acerca de la Sistematización", en "la Sistematización de la Práctica. Cinco experiencias con sectores populares". Ed. Hvmánitas- CELATS. Lima- Perú. 1988.



# Segunda Parte

---

## Sistematización de la experiencia

- I- Reseña Histórica
  
- II- Desarrollo de la Experiencia

## **I- Reseña Histórica de la Secretaría de Desarrollo Humano**

En el año 1983 se crea la Secretaría de Bienestar Social en la cual el Servicio Social estaba conformado por dos Asistentes Sociales. Ambos profesionales eran los únicos referentes de Servicio Social en todo el Distrito. En 1986 debido a cambios políticos, hubo una reestructuración y reorganización de todas las áreas del municipio. En 1989 se funda la Dirección del Menor, la Familia, la Tercera Edad y el Discapacitado, y se incorporan nuevos cargos de auxiliares de Servicio Social. Dicha Dirección responde a la necesidad mancomunada, entre personal del Servicio Social, los equipos de Psicología de las Escuelas y Concejales, de crear un espacio en el Distrito donde se traten las problemáticas que tengan relación con estas temáticas.

La Secretaría de Salud y Acción Social tomó su nombre en 1999, y fue trasladada a un edificio ubicado en calle 30 y esquina 21.

Cabe aclarar que previo a esta transformación, dicha Secretaría estaba unificada con la de Gobierno, la cual se denominaba Secretaría de Gobierno Y Acción Social.

El proyecto de creación de la Secretaría de Desarrollo Humano en el año 2004 suponía una modificación estructural de la antes denominada Secretaría de Salud y Acción Social, ello implicaría una ampliación en las funciones de la misma, tanto en la integralidad y fundamentación de sus acciones como un viraje drástico en la concepción misma de los objetivos y metodológicas del trabajo.

Ello significó una reorganización del recurso existente, la modificación de los criterios operativos de trabajos anteriores, la inauguración de nuevas áreas de acción, la generación de acuerdos de trabajo con actores sociales significativos de la sociedad y una evaluación de los recursos propios y transferidos por otros estamentos gubernamentales en tanto la racionalidad de su imputación<sup>15</sup>.

**Datos de Base de la Secretaría de Desarrollo Humano:**

**Área de Influencia:** Distrito General Alvarado.

**Días y horarios de atención:** Lunes a Viernes de 7:00 a 13:00hs.

**Localización:** calle 17 entre 32 y 34, Miramar.

**Teléfono:** (02291) 43-1880 ó 43- 2459.

**Estructura del Servicio Social Municipal Descentralizado**

▪ **Zona Centro**

**Área de influencia:** Av. Costanera hasta Av. 40 y de Av. 9 hasta Av. 37

**Lugar y horarios de Atención:** Secretaría de Desarrollo Humano.  
Lunes y jueves de 8 a 10hs.

▪ **Zona Las Flores**

**Área de influencia:** calle 64 hasta La Ballenera y de calle 1 hasta Av. 37

---

<sup>15</sup> Nota: con respecto a la reseña histórica expuesta anteriormente, es preciso destacar que sus datos fueron proporcionados informalmente durante la residencia institucional, por integrantes del equipo técnico de Servicio Social, ya que no existe registro alguno del proceso histórico de la institución.

Lugar y horarios de Atención: CAPS de Las Flores (Av. 9 y calle 76).

Lunes, miércoles y jueves de 8 a 12hs.

▪ **Zona Parque Bristol**

Área de influencia: Calle Colón hasta las Brusquitas

Lugar y horario de Atención: Sociedad de Fomento de Parque Bristol.

Martes de 8:30 a 11:30hs.

▪ **Zona Parquemar**

Área de Influencia: Av. 9 hasta Av. Colón y de Av. 40 hasta Av. Costanera.

Lugar y horario de Atención: CAPS Parquemar. Lunes y miércoles de 14 a 17hs.

▪ **Zona Marín**

Área de Influencia: Av. 23 hasta el arroyo el Durazno y de Av. 40 hasta calle 62

Lugar y horario de Atención: Sindicato de Canillitas (calle 50 y 23).

Lunes de 8 a 11hs y miércoles de 13 a 15:30hs.

▪ **Zona Belgrano**

Área de Influencia: Av. 40 hasta calle 62 y de Av. 37 hasta calle 65 (predio Gauchos del Sur)

Lugar y horarios de Atención: CAPS Belgrano (calle 50 y 43). Martes y jueves de 8 a 10:30hs.

▪ **Zona Oeste**

Área de Influencia: Av. 37 hasta Vivero Dunicola Florentino Ameghino y de Av. Costanera hasta Av. 40.

---

Lugar y Horarios de Atención: Club Once Unidos (Av.26 y calle 55).

Miércoles de 8 a 11hs.

▪ **Servicio social Otamendi.**

Área de Influencia: Localidad Cte. N. Otamendi

Lugar y horarios de Atención: Delegación Municipal Cte. N. Otamendi  
(Rivadavia y San Martín). Lunes y miércoles de 8 a 12hs.

▪ **Servicio Social Mechongué**

Área de Influencia: Localidad Mechongué

Lugar y horarios de Atención: Delegación Municipal Mechongué.  
Martes de 8 a 13hs.

▪ **Equipo de Niñez y Adolescencia**

Área de Influencia: Partido de General Alvarado

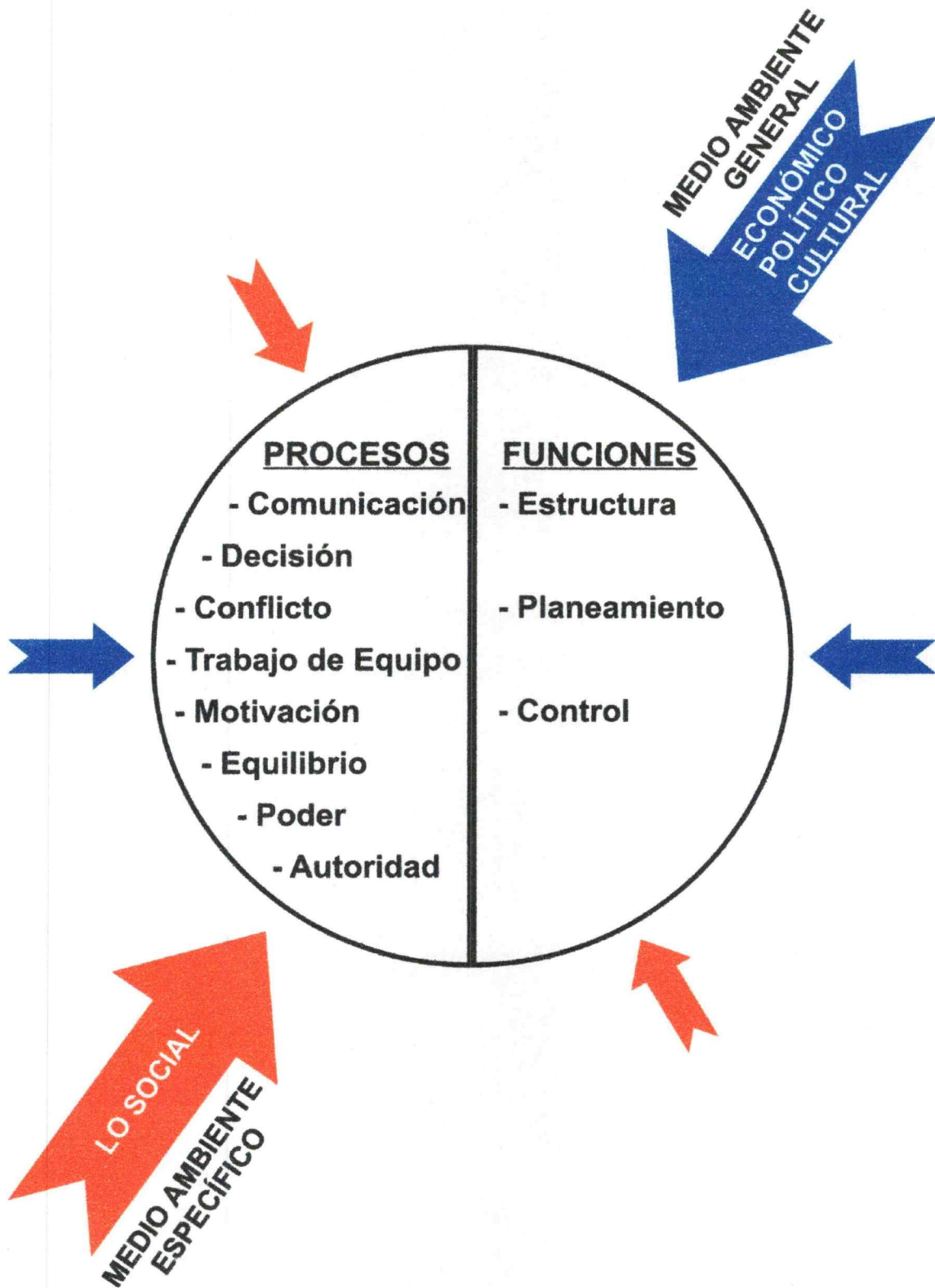
Lugar y horarios de Atención: Sede en calle 20 n° 780. Lunes a  
Viernes de 8 a 14hs.

## **I- Desarrollo de la experiencia**

A partir de nuestra experiencia en la práctica pre-profesional podemos decir que una organización es una Construcción Social que está integrada por un grupo de personas con tareas y funciones establecidas y diferenciadas según la posición jerárquica que ocupe en el organigrama para el logro de los fines que se propone alcanzar la organización. Para garantizar éstos fines, se establece un sistema de control en el que el poder está desigualmente distribuido.

Tomando la definición de Organización de Schlemenson, antes expuesta, puede decirse que la Secretaría de Desarrollo Humano es una organización, teniendo en cuenta que, se encuentra estructurada en diferentes áreas relacionadas entre sí (“...Sistema Socio- Técnico Integrado...”) a fin de lograr una mejor organización de la tarea por parte de las personas que las componen, denominadas por Bernard y Simon como “Participantes en la Organización”. Tanto la Secretaría de Desarrollo Humano como las áreas que la componen (inclusive el Servicio Social) se encuentran determinadas por un contexto socioeconómico y político, debiendo ajustarse a los objetivos y requisitos establecidos por la Municipalidad de General Alvarado.

El siguiente gráfico mostrará los procesos y funciones propios de una organización que serán analizados posteriormente teniendo en cuenta la matriz institucional de la Secretaría de Desarrollo Humano.



La organización está inserta en un contexto social por lo cual se encuentra influida y condicionada por aspectos políticos, sociales, económicos y culturales, entre otros. Asimismo, tanto la organización como la sociedad se determinan mutuamente.

En el marco del presente trabajo abordaremos aquellos aspectos que consideramos más relevantes y que nos permitirán analizar la dinámica de la Institución donde se desarrolló la práctica.

Comenzaremos inicialmente con el análisis de la **Estructura** considerando que es en ella donde se reflejan los objetivos y los planes de la organización como así también la autoridad de que dispone, estableciendo un sistema formal que puedan desempeñar sus miembros con el fin de lograr una mayor eficacia en la tarea. Posteriormente se analizarán el resto de las funciones y los procesos propios de una organización.

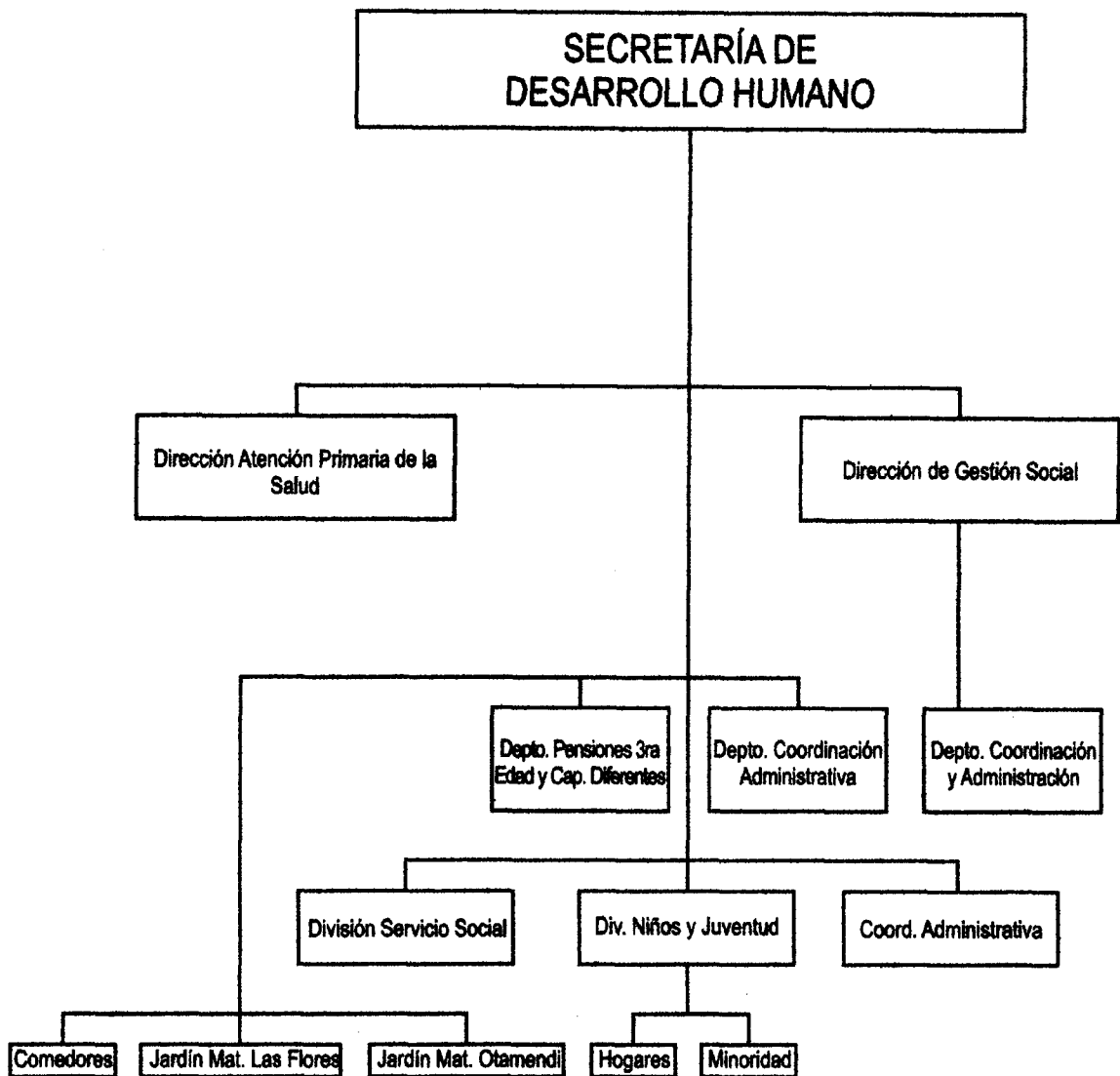
La **estructura** es el sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionado, de la cual derivan la definición de funciones y responsabilidades de los puestos individuales que se plasma en el organigrama. Definir la estructura de roles, en forma explícita, permite que la organización sea independiente de las personas que circunstancialmente la conforman. Las personas pasan o rotan, los roles permanecen. Constituye el marco formal que la organización necesita para operar como un sistema complejo de resolución de problemas.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Schlmenson, A. "la perspectiva ética en el análisis organizacional". Ed. Paidós. Buenos Aires. 1990



Organigrama de la Secretaría de Desarrollo Humano



El organigrama constituye la forma gráfica por medio de la cual se presentan las áreas de actividad, los niveles jerárquicos y las relaciones entre estos en su aspecto formal.

A través del organigrama se establecen las líneas de mando y se discriminan las funciones y tareas.

La Secretaría de Desarrollo Humano, está organizada de manera jerárquica piramidal. Posee una estructura descentralizada operativamente para el logro de sus objetivos.

Si bien desde la estructura formal la Secretaría de Desarrollo Humano representaba una organización vertical y con tramos estrechos, en la que las relaciones estaban definidas (quién debe hablar o comunicarse con quién), desde la comunicación informal (enlaces espontáneos y flexible entre distintos miembros movidos por sentimientos e intereses personales) la red de relaciones era diferente, dado que desde niveles inferiores podían acceder a un nivel superior efectuando un salto de eslabón en la cadena jerárquica. La organización donde se llevó a cabo la práctica institucional, estaba integrada por una Secretaria que ocupaba el estrato superior de la jerarquía. Por debajo de esta se situaban dos direcciones: por un lado la Dirección de Atención Primaria de la Salud y, por otro la Dirección de Gestión Social, constituyendo la línea media del organigrama. Sin embargo era habitual observar que el personal solicitara mantener reunión con la autoridad máxima de esta institución sin previo permiso de su jefe inmediato.

Cabe señalar que el organigrama presentado fue graficado sin modificación alguna respecto del organigrama facilitado a las practicantes por la Municipalidad de General Alvarado. Sin embargo, la ubicación de la División del Servicio Social allí establecida, consideramos que debería desprenderse de la Dirección de Gestión Social y no directamente de la Secretaría de Desarrollo Humano.

Asimismo, tanto el Servicio Social como Niñez y Juventud, eran Áreas de esta Secretaría y no Divisiones como se menciona en el organigrama.

El **planeamiento** incluye la definición de objetivos y misiones como así también las acciones para alcanzarlos. Requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.

*“La Secretaria de Desarrollo Humano avanzará en un plan estratégico que sustente acciones integrales que, al tiempo que atienda las urgencias de la hora, genere transformaciones estructurales fundantes para consolidar una sociedad más humana y justa.”*

*Para esto se propone: “La construcción de una política social enraizada en los derechos de las personas, con eje fundamental en el trabajo como fuente de inclusión, dignidad e identidad; la promoción de la organización popular, la participación y el protagonismo de los grupos, sectores y comunidades en la identificación y resolución de sus problemas y, ser un aporte a la recuperación del rol del Estado como vertebrador de las distintas fuerzas sociales y garante del bien común.”(...)<sup>17</sup>*

### **Fundamentos de la descentralización del Servicio Social**

---

<sup>17</sup> Segarra, A. “Proyecto de Reforma Funcional” Municipalidad de General Alvarado. Secretaria de Desarrollo Humano.

- Reorganizar racionalmente los recursos garantizando mayores niveles de eficiencia en las prestaciones, con miras a la búsqueda de mayor equidad.

Por lo que el Servicio Social se propone:

- Acercar los recursos a la población.
- Generar espacios de mayor participación;
- Brindar una atención integral a las familias incorporando el concepto de territorialidad

#### Objetivos generales de la Descentralización

- 1) Elevar la calidad de vida de la población.
- 2) Implementar diferentes proyectos para la prevención y/o tratamiento de las problemáticas que se atienden.

#### Objetivos específicos:

- 1) Prevención, seguimiento y trabajo directo con poblaciones de riesgo.
- 2) Generación de planes y proyectos en la gestión y administración de los recursos.

La institución para el logro de estos objetivos, ha implementado los siguientes planes y programas: Plan Federal de Viviendas; Plan Vida; Programa Mejor Vivir; Programa Emergencia Habitacional; Programa Servicio Alimentario Familiar (SAF); Programa Remediar; Programa Materno Infantil. (Ver Anexo I)

El planeamiento y el control están estrechamente relacionados, ya que la función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes diseñados para alcanzarlos.<sup>18</sup>

La organización donde se llevó a cabo la práctica, si bien contaba con una estructura con diferentes niveles jerárquicos, las relaciones interpersonales, como la corta experiencia profesional de la jefa del Área de Servicio Social (en varios casos mas corta que la de sus subordinados), como así también la amistad de ésta con algunas de las integrantes del equipo de trabajo, dificultaba la objetividad del control perdiendo eficacia y precisión; "...que un subordinado haga un buen trabajo no debe ser un asunto de determinación subjetiva. Si los controles son subjetivos, la personalidad del administrador o del subordinado podría influir sobre los criterios de desempeño, con lo cual perderían precisión...".<sup>19</sup>

Consideramos preciso destacar que la Secretaría de Desarrollo Humano se encontraba a cargo de un profesional del campo de la salud (especialista en ginecología), por lo cual la autoridad de que ésta disponía en el área de Servicio Social, (a diferencia de otras áreas) estaba condicionada por su desconocimiento de la función del Servicio Social. Coincidimos con Herbert Simon en que existen diferencias entre los distintos tipos de empleados de una

---

<sup>18</sup> Koontz y Weihrich. "Administración. Una perspectiva global". Ed. McGraw-Hill. México. 1994. Cap. 5 y 20.

<sup>19</sup> Koontz y Weihrich. "Administración. Una perspectiva global". Ed. McGraw-Hill. México. 1994. Cap.20.

organización y la autoridad que éstos están dispuestos a aceptar, "...los profesionales y los obreros especializados son propensos a tener zonas relativamente estrechas de aceptación, especialmente en las áreas de sus competencias o habilidades profesionales...".<sup>20</sup>

### Recursos humanos

El servicio Social contaba con:

- Jefatura de Coordinación Técnico Profesional: a cargo de un profesional de Servicio Social.
- Cuatro Licenciadas en Servicio Social y una Asistente Social.
- Dos auxiliares de Servicio Social.
- Un personal administrativo.

El equipo técnico antes mencionado poseía contratos temporarios (tres meses), renovables y diferenciados por las categorías, debiendo cumplir una carga horaria de 30 hs. Semanales.

Con respecto al personal administrativo del Servicio Social, cumplía la función de recepcionar las demandas, expedientes y derivación. Cabe destacar que el mismo realizaba ésta tarea laboral como forma de contraprestación del Plan Jefes y Jefas de Hogar de Desocupados del cual era beneficiario.

Según, Kast y Rosenzweig "El hecho de que las organizaciones son instituciones sociales integradas por personas contribuye a su condición de ser abiertas y la permeabilidad de sus límites. La gente continuamente se mueve entre el medio ambiente y

---

<sup>20</sup> Simon, H. "El comportamiento administrativo". Ed. Aguilar. 1984. Cap. VII.

la organización laboral. Pocos de nosotros pasamos buena parte de nuestro tiempo en una sola organización. Tenemos una variedad de actividades y funciones. El medio ambiente social (General) afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada y el medio ambiente de tareas (Específico) afecta a la organización en forma más directa”.<sup>21</sup>

### Medio Ambiente Social (General)

Las transformaciones societarias producidas desde 1970 impactaron, no sólo en la organización de la economía mundial, sino que repercutieron y propiciaron transformaciones en lo social, económico, político y cultural.

A lo largo de la década de los noventa se profundizaron en la Argentina una serie de transformaciones económicas, que dieron continuidad al proceso iniciado a mediados de los setenta. Estas transformaciones tuvieron su necesario correlato en el Estado y se correspondieron con cambios a nivel mundial.

Las denominadas reformas del Estado provocaron un cambio ostensible del rol del Estado, al reducir su injerencia en la esfera económica y social, vía privatización de funciones estatales claves, transferencia de las empresas públicas a manos privadas, desregulación y descentralización que modificaron sustancialmente las relaciones entre la esfera pública y la privada.

---

<sup>21</sup> Kast y Rosenzweig. “Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias”. Ed. McGraw-Hill. 1979. Parte 3. Cap.6

También se operaron fuertes cambios al interior del Estado, y particularmente en lo que atañe al Estado como empleador. Ambos aspectos impactaron en el empleo público que sufrió importantes reducciones en su planta de personal producto de las privatizaciones, de los retiros voluntarios o de los despidos directos como así transferencias al nivel de las provincias y municipios. Por la función histórica que cumple, el Estado fue testigo de políticas que luego se expandieron al resto de la sociedad.

Consideramos que la crisis **económico-social** por la cual atraviesa la sociedad argentina y la reducción del gasto público como estrategia para afrontar dicha situación, provocó efectos negativos en la calidad de los servicios que presta la organización pública, como así también una limitación para dar una adecuada respuesta a las necesidades de la comunidad.

Otro aspecto importante a considerar es la variable **política**, ya que en el año 2005 se llevaron a cabo elecciones legislativas, lo cual influyó en la dinámica interna de la organización generando un clima de tensión y lucha por el poder propios de un año electoral.

Esta organización puede ser considerada como un escenario en el que se despliega la lucha política, entre actores sociales que sostienen proyectos políticos diferentes y que se enfrentan, buscando que la decisión que aparecerá, sea favorable a sus intereses.

La sociedad argentina, se caracteriza **culturalmente** por su estructura social basada en la jerarquización más que en la



participación, ampliando la brecha entre los que deciden y los que no deciden, generando los graves fenómenos de la apatía política y falta de responsabilidad ciudadana. Los cambios estructurales originados por la globalización han generado pérdida de identidad nacional, uniformidad de los estilos de vida, ha estandarizado los consumos y generalizado usos, modas y prácticas.

Esta desintegración cultural se refleja en la dificultad de la población con bajos niveles educativos para acceder al mercado formal de empleo, motivo por el cual el Estado ha implementado "...políticas de neto corte asistencialista con recursos limitados y una estrategia de focalización (población de riesgo); pese a ello crece la desocupación y la pobreza".<sup>22</sup> Esto ha generado una sociedad pasiva que utiliza como *Estrategias de Supervivencia*<sup>23</sup> las políticas estatales, dando lugar a la dependencia de los ciudadanos para con el Estado.

### Medio Ambiente Específico

El ambiente específico de esta organización alude a lo Social, es decir, a aquello que está relacionado con la sociedad. Algo es social cuando está inserto en algún tipo de relación. Lo social aparece cuando se constituye un nudo de significados compartidos

---

<sup>22</sup> Kirchner A. "La Gestión de los Saberes Sociales. Algo más que Gerencia Social". Ed. Espacio. Buenos Aires. 1997. Segunda Parte. Pág. 65.

<sup>23</sup> Estrategias de Supervivencia: "El conjunto de acciones económicas, sociales, culturales y demográficas que realizan los estratos poblacionales que no poseen medios de producción suficientes ni se incorporan plenamente al mercado de trabajo por lo que no obtienen de las mismas sus ingresos regulares para mantener su existencia en el nivel socialmente determinado, dadas las insuficiencias estructurales del estilo de desarrollo redominante." Gutiérrez A. "Pobre, como siempre. Estrategia de reproducción Social en la pobreza". Ed. Ferreyra Editor. Cap 1. Pág. 43.

entre varios sujetos. Lo social es una producción humana que se modifica a través del tiempo. Es proceso y es producto por lo tanto su naturaleza es histórica, propia de una cultura y de una sociedad.<sup>24</sup>

Los cambios políticos e institucionales de los años '90 han determinado modificaciones tales como la afirmación de la democracia, la estabilidad económica, la inserción en organismos regionales (Mercosur).<sup>25</sup> Han surgido flagelos sociales que marcan esta década. Persiste un sentimiento generalizado de pérdida de la calidad de vida, inequidad e injusticia en la distribución del ingreso y la riqueza, la precariedad del capital social y la desigualdad o exclusión en las relaciones de intercambio.

Ante esta situación social, la Secretaría de Desarrollo Humano surge como respuesta a las necesidades expresadas por la sociedad, a fin de generar transformaciones estructurales, fortaleciendo el tejido social desde la participación, considerando a la persona como centro de necesidades y oportunidades, y desarrollando sus potencialidades desde la ética de la dignidad humana.

En este contexto, si lo social es lo que pertenece a la sociedad, el Desarrollo Social será visto como aquel proceso de evolución real de una sociedad concreta que la aproxima a un cierto modelo.

---

<sup>24</sup> Kisnerman, N. "Pensar el Trabajo Social. Una introducción desde el Construccionismo." Ed. LUMEN HVMANITAS. Buenos Aires. 2005. Segunda Edición. Cap. 3. Pag 127.

<sup>25</sup> Kirchner A. "La Gestión de los Saberes Sociales. Algo más que Gerencia Social". Ed. Espacio. Buenos Aires. 1997. Segunda Parte. Pág. 43.

Estarán implicados allí múltiples aspectos de índole económica y social, pero también política o cultural.

Siguiendo a los autores mencionados, las fuerzas en el Medio Ambiente General continuamente “penetran” el Ambiente Específico de una organización determinada, por lo tanto, si bien la particularidad del año electoral fue señalada como un aspecto del medio ambiente externo, se considera un factor que tuvo mucha influencia en la dinámica institucional en un año de proceso político caracterizado tanto por el contenido ideológico, como así también por los métodos y los recursos utilizados, como las maniobras de poder, la formación de alianzas y los procesos de negociación.

Otro aspecto del Ambiente General que también repercutió negativamente en la organización municipal es el deterioro de las instituciones públicas, resultado de la situación económica atravesada por el país en los últimos años.

Ésta crisis económica se reflejó en la institución donde se desarrolló la práctica, a través del insuficiente presupuesto municipal que dificultaba las posibilidades de inversión. Ello se evidenciaba en la escasez de recurso tecnológico y personal calificado, como así también en los bajos salarios de los empleados y en el deterioro estructural de la institución.

Durante la práctica institucional se ha observado que el espacio del Servicio Social también presentaba malas condiciones en cuanto a la infraestructura, higiene y salubridad.

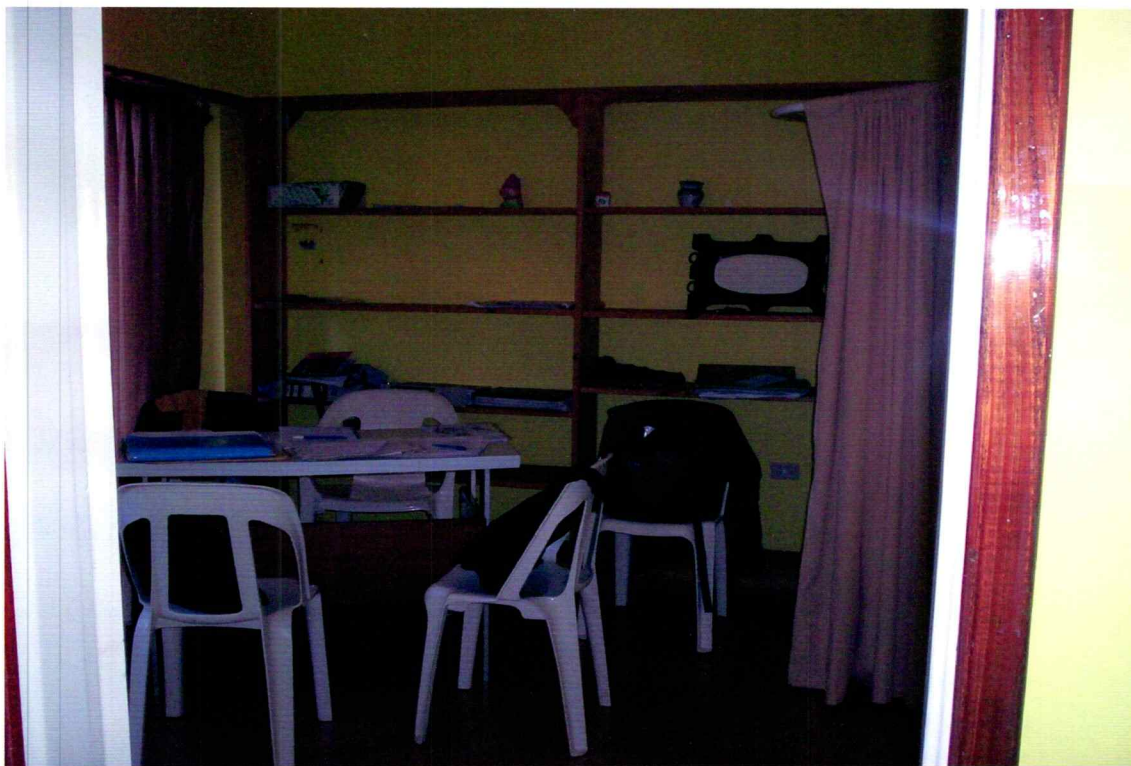
En la Secretaria de Desarrollo Humano, el Servicio Social no contaba con un espacio físico adecuado para la atención de los usuarios, ya que carecía de mobiliario necesario para brindar el encuadre que permita una buena recepción (escritorio adecuado, calefacción, iluminación, etc.). Esto actuaba como obstaculizador para establecer un vínculo con las personas atendidas en el Servicio, siendo visible la falta de privacidad que presentaba el lugar, por no poseer puertas y ser tomado este espacio, por el resto del personal como un "corredor" mas de la institución.

A continuación creemos importante exhibir el material fotográfico obtenido durante el transcurso de la práctica pre-profesional a fin de ampliar la visión del lector y reflejar las condiciones reales de los Servicios Sociales Barriales. Asimismo, es preciso aclarar, que los centros de atención descentralizados funcionaban en espacios otorgados en calidad de préstamo por: Sociedad de Fomento, Centros de Atención Primaria de Salud (CAPS), Club Deportivo, Sindicato y Delegaciones Municipales.

## Fotos de algunos de los centros de atención del Servicio

### Social Descentralizado

#### Servicio Social Marín

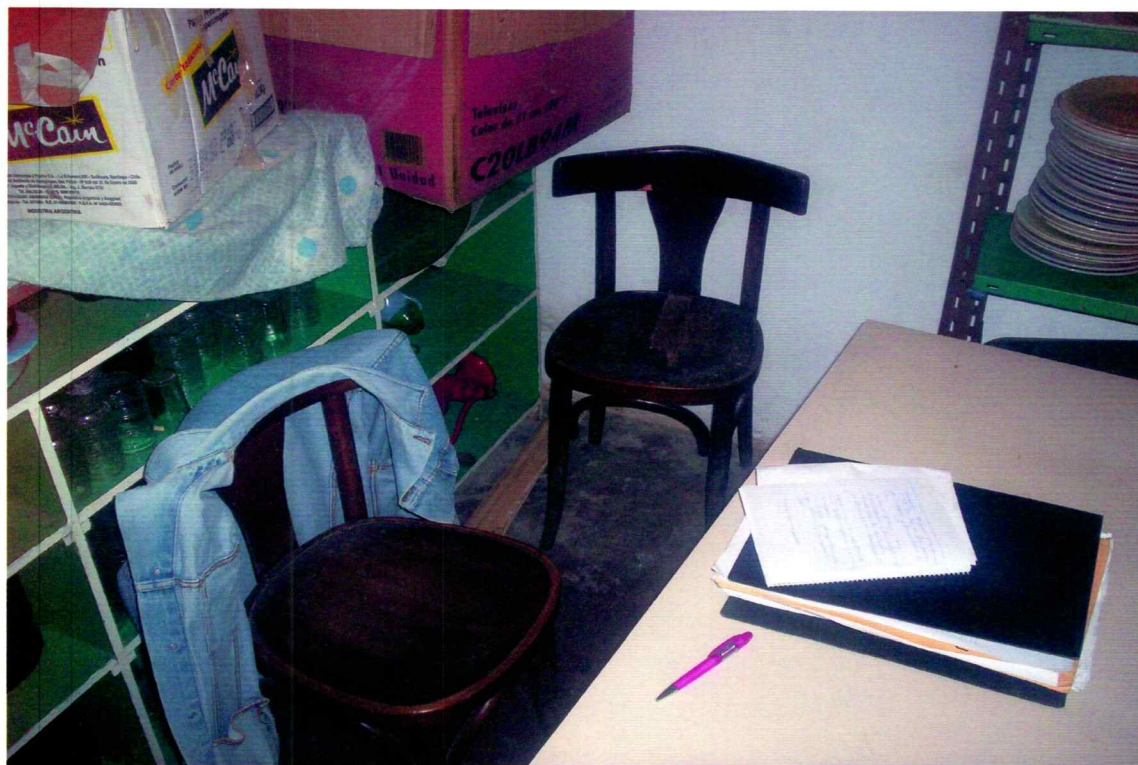


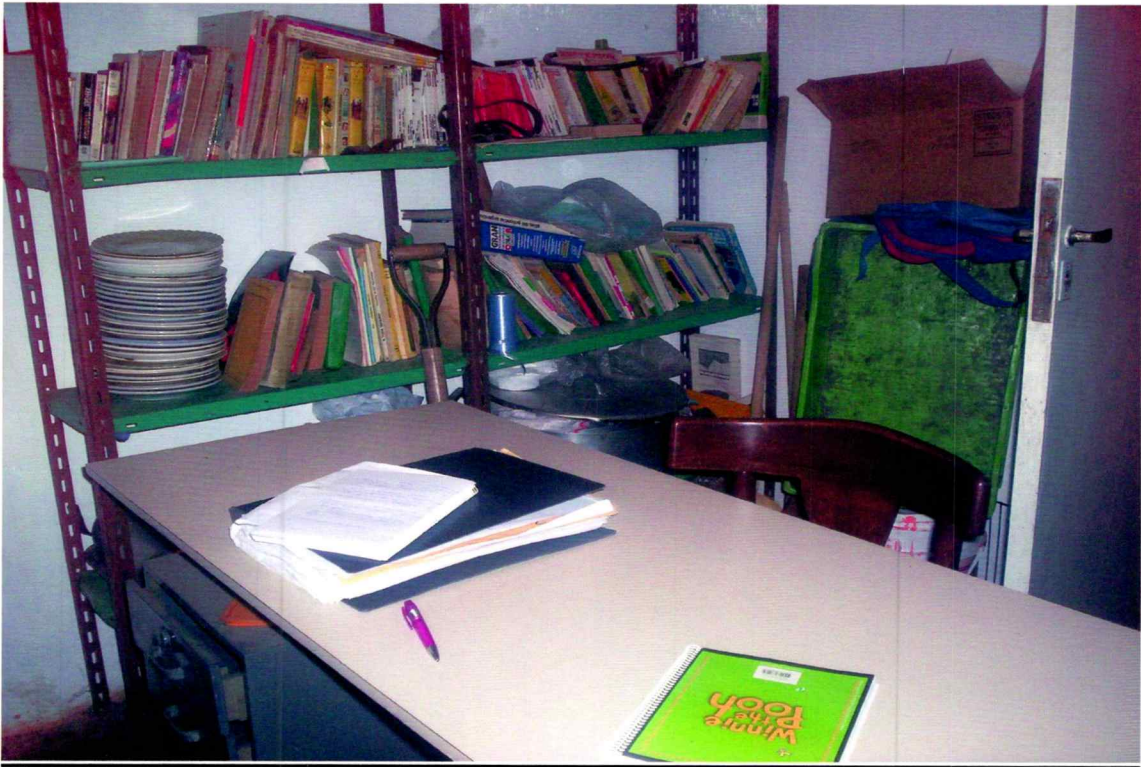
La Sede de Atención del Servicio Social Barrio Marín se encontraba ubicada en calle 50 N° 1255. Las instalaciones donde se realizaba la atención pertenecían al Sindicato de Canillitas.

El espacio físico utilizado como sede era una oficina, la cual contaba con un escritorio, cuatro sillas y repisas amuradas a la pared que eran utilizadas para colocar el material de trabajo del Servicio Social. Contaba con calefacción.

La iluminación del lugar era adecuada debido a la existencia de un amplio ventanal con vista a la calle 50. El estado de conservación, higiene y mantenimiento de la oficina era óptimo.

Servicio Social Belgrano





El Servicio Social Belgrano tenía como sede para la atención la Sociedad de Fomento del Barrio Belgrano. Durante los primeros cinco meses del año desarrollaba sus actividades en una oficina de pequeñas dimensiones la cual a su vez era utilizada para guardar

diferentes elementos de la Sociedad de Fomento (cajas, libros, herramientas de trabajo, platos, vasos, etc.). Contaba con un escritorio en regulares condiciones y cuatro sillas de madera. Luego del mes junio debido a que la oficina fue utilizada como depósito, colmándola con material propio de la Sociedad de Fomento, el profesional debió trasladarse a la cocina de éste mismo edificio para llevar a cabo la atención. Éste lugar actuaba como obstaculizador para mantener un clima de privacidad; presentaba mal estado de infraestructura, como así también malas condiciones de higiene y mantenimiento. Todo ello repercutía en la calidad de atención y recepción que se brindaba a las personas concurrentes al Servicio.

### Servicio Social Oeste







La Sede del Servicio Social Oeste se encontraba ubicada en calle 26 esq. 55. El espacio físico que se utilizaba pertenecía al Club Deportivo "Once Unidos".



Durante los días de atención fundamentalmente se hacía uso de la oficina, la cual disponía de un escritorio, sillas, un mueble que permitía guardar los biblioratos que contienen los archivos del Servicio Social. Este espacio presentaba un aspecto de deterioro y malas condiciones de conservación e higiene. Sin calefacción, evidentes manchas de humedad en las paredes y presencia de roedores que deterioraban los documentos propios del Servicio Social. La iluminación de la oficina tanto la natural como la artificial era mínima.

Cabe mencionar que la recepción de las personas que concurrían al Servicio se llevaba a cabo en el salón de esta institución Deportiva. Como se puede observar en las imágenes, la oficina utilizada por el profesional estaba ocupada por elementos propios del Club tales como banderas, bombos, trofeos, pizarrones, televisores en el escritorio, etc.

*Servicio Social Cte. N. Otamendi*



La Sede del Servicio Social de Cte. N. Otamendi funcionaba en la delegación municipal de dicha localidad. Contaba con una oficina propia, con el mobiliario adecuado para la atención de las personas

(banco, sillas y escritorio). Presentaba malas condiciones de conservación y mantenimiento general, con filtraciones de agua que provocaba humedad al interior de la oficina, escasa iluminación y no contaba con calefacción.

Se trataba de un monoambiente (carecía de un espacio para la recepción y espera) compartido, tanto por la persona atendida por el profesional como por las que se encontraban a la espera. Por tal motivo se carecía de privacidad.

Este encuadre en el que trabajaban los profesionales producía tanto en ellos como en el usuario, sentimiento de angustia, desmotivación para asistir a los lugares de atención como en la tarea cotidiana que se tornaba rutinaria. Según la ***teoría de la Motivación – Higiene de Frederick Herzberg*** "...la relación de un individuo con su trabajo es básica y su actitud hacia este trabajo puede determinar el éxito o el fracaso del individuo..."<sup>26</sup>. Asimismo según los postulados enunciados en la teoría de Bernard y Simon, las condiciones laborales (salario, tareas, posibilidades de desarrollo que ofrece, oportunidades de participar, confort y salubridad de los lugares de trabajo) influyen en el vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea.

---

<sup>26</sup> F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, "the motivation to work". New York. Wiley. 1959. En S. Robbins. "Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica" Ed. Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México. Séptima edición

“...Los factores asociados con la motivación del empleado para dejar una organización están relacionados con el grado de satisfacción del empleado con relación al empleo...”.<sup>27</sup>

Las integrantes del Servicio Social han demostrado en reiteradas ocasiones su disconformidad respecto a su situación laboral y expresando la deseabilidad de abandonar la organización, aspirando a una retribución justa, acorde con lo que sentían que aportaban y también a ocupar un lugar significativo que permitiera que sus opiniones, intereses y motivaciones sean tenidos en cuenta.

#### *a- La crisis estructural del Servicio Social*

Como se ha mencionado, las autoras han desarrollado su práctica institucional en la Secretaria de Desarrollo Humano de la Municipalidad de General Alvarado, durante el ciclo lectivo 2005.

En el mes de mayo del mismo año, las pre-profesionales se incorporaron al Area de Servicio Social de dicha institución a fin de cumplir con los objetivos establecidos por la Cátedra de Supervisión en Servicio Social.

En el transcurso de éste mes las alumnas comenzaron su proceso de inserción en el cual toman conocimiento de la estructura, organización y funciones del Servicio Social Municipal, como así también de los programas y proyectos en los cuales interviene. Esto se lleva a cabo a través de la incorporación de las pre- profesionales en los diferentes centros de atención. En los mismos se observó que

---

<sup>27</sup>Simon, H. Y March, J. “Teoría de la organización”. Ed. Ariel. Barcelona. 1997. Cap. IV

la intervención de los profesionales estaba centrada en la atención de la demanda y gestión de los recursos asistenciales.

En la medida en que el proceso de inserción se va profundizando, se internaliza la información con respecto a los recursos, demandas y problemáticas relevantes abordadas por el Servicio Social. Asimismo, se participó durante este proceso en las reuniones semanales llevadas a cabo los días viernes por el Equipo Técnico de Servicio Social, lo cual permitió una aproximación al conocimiento de la matriz institucional.

En dichas reuniones era habitual percibir la disconformidad de los profesionales respecto al trabajo cotidiano en ese contexto político- institucional (medio ambiente general), como así también la concentración de la intervención en la atención directa, centros de atención en condiciones estructurales deficitarias, falta de insumos, bajas remuneraciones, no reconocimiento económico por título profesional e inestabilidad laboral (contratos temporarios).

Ante el malestar generado por éste contexto, el Servicio Social se reúne con personal del Colegio de Asistentes Sociales y/o Trabajadores Sociales distrital el día 10 de Junio a fin de socializar la situación atravesada por el Área de Servicio Social y encontrar conjuntamente estrategias de acción para mejorar las condiciones laborales planteadas.

Sin embargo, con el correr de las semanas no se observaron soluciones tangibles por lo cual el malestar de las integrantes del

---

Servicio Social continuó, aún cuando en cada reunión de equipo se analizaba la situación en busca de nuevas alternativas.

A todos estos factores percibidos por el Servicio Social en forma negativa, se suma la emisión de un Memorándum (29 de Julio) por parte del Intendente Municipal, en el cual se cuestionaba la modalidad de intervención, diagnóstico y evaluación de las profesionales de dicha área respecto al otorgamiento de determinados recursos (*"...entrega de vales de leña a personas con auto último modelo estacionado fuera de su casa..."; "...desconocimiento del barrio por estar atendiendo sentadas cómodamente detrás del escritorio..."*).

Cabe destacar que el Area del Servicio Social (Jefatura y equipo técnico) tomó conocimiento de este escrito ocasional e informalmente a través de personal de otras áreas de la institución.

La socialización "se refiere al proceso mediante el cual un nuevo miembro aprende la escala de valores, las normas y las pautas de comportamiento necesarias de la sociedad, organización o grupo en el que entra."<sup>28</sup>

En la Secretaría de Desarrollo Humano, la **Comunicación** se da en la mayoría de los casos informalmente y en ocasiones contradice las normas del sistema de autoridad formal. Es el caso específico de la emisión del Memorándum, que, aunque se trata de un Canal Formal de comunicación, fue remitido informalmente, no respetando las líneas de mando establecidas. Esto se puede afirmar

---

<sup>28</sup> Mintzberg H. "La Estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión". Ed. Ariel Economía. Cap. 6. Pag. 128

dado que según lo manifestado por la autoridad máxima de la Secretaría, ésta no estaba informada de la existencia de dicho escrito, ni del contenido planteado respecto a los cuestionamientos efectuados en el mismo al Servicio Social.

Esto repercutió en el equipo técnico a nivel emocional y profesional, tanto por la manera en que el Servicio Social se informó de lo ocurrido, como por el contenido y formas de expresión percibidas como agresivas por el Equipo.

Según Bernard y Simon “el término **conflicto** se aplica casi siempre a una ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa. Así, el conflicto se produce cuando un individuo o grupo experimenta un problema de decisión.”

En el transcurso de la práctica institucional, el equipo manifestó explícitamente su disconformidad respecto al trabajo cotidiano, tanto por las condiciones laborales ya mencionadas como por los constantes cuestionamientos efectuados a las intervenciones profesionales.

Considerando a los autores Stoner, Freeman y Gilbert, el **Equipo** de Servicio Social se encontraba dentro de ***la Etapa Activa***, ya que “... el grupo empieza a funcionar como una unidad. Ahora, la estructura del grupo sostiene y facilita la dinámica y la actuación del grupo. La estructura se convierte en una herramienta y deja de ser objeto de pleitos. Así, los miembros pueden aplicar sus esfuerzos,



dentro de la estructura del grupo, para realizar las tareas correspondientes, en lugar de dirigirlos al desarrollo del grupo.”<sup>29</sup>

Esta etapa activa se evidenció en la práctica, luego de la emisión del Memorándum, cuando las integrantes del equipo analizaban diferentes alternativas de acción ante el malestar ocasionado por el mismo. Los profesionales luego de mantener sucesivas reuniones con las autoridades de la Secretaria de Desarrollo Humano sin obtener respuestas favorables a los planteos efectuados, concensuaron elevar una notificación dirigida al Intendente Municipal, a fin de solicitar audiencia con el mismo y dialogar respecto al Memorándum. A mediados del mes de Agosto, parte del equipo Técnico se reunió con el Intendente del Partido de General Alvarado.

Es preciso mencionar que quienes suscriben no han podido obtener datos precisos de estas reuniones, por lo cual no es posible describirlas.

Se observó en la cotidianidad laboral que el malestar continuaba al interior del Equipo. Esto pudo visualizarse en el estado emocional en el que se realizaba la atención en los Servicios. Las personas que concurrían a la Institución para ser atendidas por el profesional a cargo, presenciaban la angustia por la que atravesaba el Asistente Social.

Era habitual escuchar en el discurso de las integrantes que en el memorándum “se cuestionaban los principios éticos profesionales”,

---

<sup>29</sup> Stoner J. Freeman R. y Gilbert D. “Administración”. Ed. Prentince-Hall. México. Sexta Edición. Cap. 18. Pág. 553.

por lo cual comenzaron a plantear la posibilidad de una renuncia masiva del equipo, a fin de “hacer respetar estos principios”, como así también, valorar el trabajo individual- profesional desempeñado por cada una de ellas.

Hacia fines del mes de Agosto, esta decisión se fue consolidando entre las integrantes, deliberando la manera en que seria efectuada.

Ésta fue una **decisión no programada** <sup>30</sup> dado que si bien se venía analizando la influencia de las condiciones laborales en el trabajo cotidiano, la decisión de abandonar la organización fue el curso de acción encontrado ante una situación novedosa, vivida a partir de conocer lo planteado en el Memorándum.

Esta decisión tomada ante la ruptura laboral cotidiana generó un **“conflicto de organización”** (entre el equipo técnico y la organización), teniendo en cuenta a los autores ya mencionados quienes conciben al conflicto de organización como “... conflicto individual o de grupo de una organización...”

Sin embargo, en el mes de Septiembre por cuestiones personales, algunas integrantes del equipo analizaron su situación particular en función de los intereses individuales (cuestiones económicas y posibilidad de acceder a otro empleo), eligiendo parte del equipo continuar en la organización, no haciéndose efectiva la

---

<sup>30</sup> Las decisiones son no Programadas en la medida en que resultan novedosas, no estructuradas e inusualmente importantes en sí mismas. No existe ningún método preciso para manejar el problema, porque éste no ha surgido antes, o porque su naturaleza y estructura precisas son huidizas o complejas, o porque es tan importante

renuncia colectiva planteada. Se puede concluir que el proceso de decisión de ésta renuncia masiva ha quedado inconcluso, según lo expresado por Simon, para quien si en la decisión no hay acción no se completa el Proceso. Decidir es lograr que las cosas se hagan.

Ésta dualidad de posturas generó un conflicto interno entre las mismas, dando lugar al “quiebre” del equipo técnico, que hasta ese momento habían mantenido una homogeneidad en la toma de decisiones. Según la teoría de March y Simon, es un tipo de “... conflicto de organización que proviene de la diferencia entre las elecciones hechas por individuos diferentes en la organización. En este caso, los participantes individuales no están en conflicto, pero la organización como conjunto sí lo está...”

La situación anteriormente expuesta llevó a que cuatro profesionales del Servicio Social renunciaran a sus respectivos cargos, entre ellas la Jefa del Servicio Social, quien a su vez se encontraba a cargo de un centro de atención. Ésto provocó una **crisis estructural** en el Área del Servicio Social, ya que los diez centros de atención debieron ser cubiertos por los cuatro integrantes restantes del equipo. Cabe señalar que únicamente dos de ellos eran matriculados.

“...Los fenómenos de crisis que suelen darse en las organizaciones están relacionados con la influencia de un contexto turbulento amenazante. Los acontecimientos económicos, políticos y sociales provenientes del contexto golpean a la organización y

---

que merece un tratamiento hecha a la medida.” Simon H. “La Nueva Ciencia de la Dirección Gerencial”. Ed. El Ateneo. 1984. Cap 2. Pág. 42

determinan cambios profundos en la orientación, los propósitos, en la intencionalidad y motivación de su gente...”

La crisis estructural por la cual atravesó el Área de Servicio Social fue producto de la tensión acumulada diariamente por el contexto institucional, situación que llega a su “límite” por el cuestionamiento efectuado a las modalidades de trabajo de los profesionales, explícito en el memorándum mencionado, siendo éste último asociado por las integrantes del Servicio Social a la dinámica propia de un año electoral.

Este cambio provocado por dicha renuncia llevó a que el Área de Servicio Social y la Secretaría de Desarrollo Humano, deban adaptarse a la nueva situación a través de la reorganización del Servicio con el personal disponible en ese momento.

Se pudo observar la dificultad para reorganizar el Área por parte de las cuatro integrantes del equipo que continuaron con sus cargos, lo que se vio agravado por la ausencia del *líder* del Equipo (jefa del Servicio Social), quien poseía la capacidad natural de entender y motivar a las personas en diferentes situaciones. Se puede decir que la jefa del Servicio tenía un estilo de **liderazgo democrático/participativo**<sup>31</sup>, porque consultaba las acciones a llevarse a cabo y brindaba el espacio para la participación en la toma de decisiones. Ante la ausencia de éste representante, las autoridades solicitan que las inquietudes que surjan en el equipo,

---

<sup>31</sup> Koontz y Wehrich. “Administración. Una perspectiva global”. Ed. McGraw-Hill. 1994. Cap. 17. Pág. 494.

sean remitidas a la Secretaría de Desarrollo Humano y/o a la Directora de Gestión Social.

Esta nueva etapa que debe afrontar el personal restante del Área de Servicio Social fue acompañada de tensiones, sentimientos ambivalentes y hostiles y conflictos, propios de toda situación de cambio.

A partir de la observación de instrumentos de recolección de datos utilizados en la institución como así también la información brindada por las integrantes del Equipo Técnico, se puede decir que en ese período del año (meses invernales) era habitual en esta institución el aumento de la demanda de recursos asistenciales tales como: alimentos, materiales para la construcción, leña, garrafas, frazadas, colchones, etc.

En ese año particular, ante la proximidad de las elecciones legislativas 2005, sumado a la época invernal y a la escasez de recurso humano para la atención de la demanda, la crisis atravesada por el Servicio Social se evidenció en los centros de atención barriales y en la Secretaría de Desarrollo Humano, a través del aumento de la cantidad de personas en estos lugares, gestiones atrasadas y sedes en los barrios sin profesional a cargo.

Esta crisis surge a *causa* de un conjunto de condicionamientos *externos* institucionales en un campo donde las relaciones de **poder** y los contenidos ideológicos juegan un rol determinante. Esto fue evidente en el contenido del memorándum, el cual fue una maniobra

de poder en un proceso político donde los intereses no declarados guían las decisiones.

Los factores que actuaron como condicionantes en el contexto laboral, tanto las condiciones de trabajo como las relaciones intra-institucionales y las presiones sentidas en el trabajo diario, producto del acercamiento de las elecciones legislativas fueron generando un malestar en las integrantes del Servicio Social, lo que ocasionó un conflicto entre éstas y los responsables de brindar las condiciones de trabajo que permitan la motivación del empleado para continuar en la organización.

Una organización, debería reaccionar ante un conflicto a través de la solución del problema, la persuasión, la negociación y la política. Teniendo en cuenta el proceso por el cual fue atravesando el Servicio Social, se puede decir que no hubo una instancia para dar solución a este malestar ni una negociación por parte de la organización ante la presentación de renuncia de las cuatro profesionales, por lo cual la misma se hizo efectiva.

Según Amitai Etzioni<sup>32</sup> los recursos Humanos se cuentan entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines. Sin embargo en la organización donde se llevó a cabo la práctica no se reflejó la importancia que debería tener el personal para el logro de los fines de ésta organización, teniendo en cuenta que no se observó una actitud superadora del conflicto. Se puede inferir, siguiendo con la teoría de Etzioni, que para las

---

<sup>32</sup> Etzioni, A. "Organizaciones modernas" Ed. UTHEA. 1975. Cap.1. Pág. 3 y 4

autoridades el personal de su organización puede ser reemplazado por otro profesional dispuesto a aceptar las condiciones establecidas para la satisfacción de los fines.

Con respecto a las *causas internas* que dieron lugar a la crisis, puede decirse que la concentración de la intervención de los profesionales en la atención de la demanda de recursos asistenciales no permitió que estos se identificaran con la tarea laboral cotidiana, aún cuando se buscaban alternativas para redireccionar la intervención.

En este marco, consideramos que el espacio de intervención asignado al Trabajo Social era acotado, circulando de manera implícita representaciones acerca del quehacer profesional, que autorizaban y legitimaban un tipo de intervención limitada a la asistencia y al control social mediante los procedimientos de gestión de recursos materiales, con exigencias de pronta resolución a problemas de la población definidos institucional u oficialmente como “urgentes”. En éste sentido, se legitimaba como actividad ineludible la “*visita domiciliaria*” (como mandato institucional).

La diferencia de intereses entre el Área de Servicio Social y la Secretaría de Desarrollo Humano, manifestaba la falta de pertenencia con la organización y con los objetivos de ésta, lo cual provocaba una sensación de fracaso, dependencia y pasividad de los profesionales.

Según March y Simon “...cuando los objetivos organizacionales no coinciden con los fines individuales y aún resultan lesivos para

éstos, se producen conflictos que frecuentemente tienden a generalizarse...”

Ante esta situación de crisis, y frente a la necesidad de tomar una decisión respecto a la continuidad o no en la organización se pudo observar la dualidad de actitudes entre las integrantes, lo cual puede asociarse a la posibilidad o no de acceder a otro empleo. Estos mismos autores señalan que “... cuando hay empleo suficientes, las bajas voluntarias son muchas; cuando los empleos son escasos, las bajas voluntarias son reducidas. Cuanto mayor es el número de alternativas percibidas fuera de la organización, mayor será la facilidad percibida de movimientos...”.

Ésta diferencia de posturas evidenció que los intereses y objetivos personales primaran por sobre los objetivos del equipo, lo cual demostró la fragilidad del Servicio Social para negociar con la organización.

Ante la crisis estructural las autoridades de la Secretaria de Desarrollo Humano comenzaron a buscar en la ciudad Asistentes Sociales que cubran los cargos vacantes. Según lo expresado por las autoridades, ésta oferta laboral no fue aceptada por los profesionales de la ciudad de Miramar, debido a que se encontraban abocados al campo de Educación, el cual les brindaba mejores condiciones laborales, como así también al conocimiento que éstos tenían de la situación que venía atravesando el Servicio Social Municipal.

Teniendo en cuenta la escasez de profesionales matriculados en esta ciudad, las autoridades se vieron obligadas a evaluar la



posibilidad de contratar a profesionales de la ciudad de Mar del Plata. Esta oferta laboral fue realizada a través del Colegio de Asistentes Sociales y/ o Trabajadores Sociales, como así también mediante el contacto personal entre colegas de la ciudad de Miramar y Mar del Plata.

Cabe señalar que las autoridades de la Secretaría fundamentaban que: "...dichos cargos no podían ser cubiertos por la negativa de los profesionales para aceptar esta oferta, debido a las bajas remuneraciones y al costo de los viáticos que debían ser solventados por los mismos..."

A fines del mes de Septiembre las autoridades contrataron a un profesional residente en la localidad de Miramar, el cual debió abocarse a cubrir tres centros de atención (barrio Marín, Oeste y Belgrano), conjuntamente con un auxiliar del Servicio Social.

Se considera preciso mencionar que ante la urgencia de cubrir los cargos vacantes y teniendo en cuenta el conocimiento que las pre-profesionales tenían respecto a la dinámica institucional, las autoridades de la Secretaría ofrecieron a cada una de las suscriptas un puesto laboral como auxiliares del Servicio Social, a fin de que las mismas se aboquen a las tareas administrativas propias del accionar cotidiano del Servicio Social. Las pre-profesionales serían contratadas temporariamente "...hasta tanto algún profesional matriculado acepte asumir el cargo...".

Sin embargo quienes suscriben no consideraron pertinente aceptar la oferta laboral debido a que aún no habían finalizado el proceso de práctica dentro de la institución.

Cabe señalar que esta situación de desorganización como así también la búsqueda de profesionales por parte de las autoridades se mantuvo hasta la finalización de la práctica pre- profesional de las estudiantes. Por tal motivo, luego de haber concluido con la etapa de práctica institucional, en el mes de Diciembre, las autoridades volvieron a ofrecer a las autoras los cargos antes mencionados, a fin de descongestionar el excesivo trabajo cotidiano de las profesionales que permanecieron en la institución luego de la crisis estructural.

Las pre- profesionales desarrollaron la supervisión institucional en un contexto donde los conflictos amenazaban constantemente la permanencia de las mismas en la institución, debido a que la complejidad del trabajo diario actuaba como obstaculizador para que las supervisoras institucionales dedicaran el tiempo necesario a las alumnas en su proceso de formación. Pese a ello, las autoras han logrado visualizar en el conflicto la oportunidad de crecimiento al aceptar la propuesta de cumplir una función administrativa que les permita insertarse paulatinamente en el ejercicio de la profesión del Servicio Social.

# Tercera Parte

---

- I- Reflexiones Finales
- II- Anexo
- III- Bibliografía

## **I- Reflexiones Finales**

Con el presente trabajo nos propusimos reflexionar sobre la experiencia institucional, a fin de abrir un camino de teorización de la práctica que permita trascender el imaginario de la función del trabajador social asociado a la mera práctica, en el que se considera que su finalidad principal es la de intervenir y transformar las situaciones específicas a las que se enfrenta cotidianamente el profesional.

Respecto a la convergencia disciplinar y la inserción de la profesión en la Secretaria de Desarrollo Humano, podemos decir que el Servicio Social intenta trabajar de manera articulada con las demás áreas de la Municipalidad, pero no se logra un trabajo interdisciplinario. Si bien se respeta el aporte de cada disciplina, el Servicio Social no es reconocido como un importante actor dentro de la dinámica institucional, siendo el imaginario del rol del Trabajador Social limitado a realizar el informe social ("encuesta social") como un requisito más para la gestión del recurso. En ocasiones, es utilizado como un instrumento para la rendición de gastos dado que es solicitado una vez otorgado el recurso, por lo cual el profesional no realiza la evaluación correspondiente.

La reflexión sobre las condiciones institucionales revela al Trabajador Social como subordinado en el proceso de decisión, desempeñando en su gran mayoría funciones de ejecución y no de decisión.

Asimismo, la institución asocia directamente la "Visita Domiciliaria" con la función del Trabajo Social. Si bien es cierto que existe una visión socialmente instituida de que los Trabajadores Sociales "Visitamos las casas de la Gente", consideramos que resultaría muy limitado aceptar la "Visita Domiciliaria" como único elemento de legitimidad de la profesión.

Es habitual la contradicción entre los objetivos profesionales que el Trabajador Social concibe para su labor y la definición que de esta buscan hacer las Instituciones. Esta situación ha dado lugar a una sensación de no comprensión de la verdadera función del Trabajo Social por parte de las Instituciones, traducidas en "exceso de trabajo" o "escasez de recursos para cumplir la labor", etc.<sup>33</sup>

Dada la realidad socio-económica que atraviesa nuestro país, la mayor parte de las personas que concurrían a los Servicios Sociales en el año 2005, se encontraban fuertemente afectadas por su propia realidad social, siendo este aspecto un factor determinante en el deterioro de su calidad de vida. Los Trabajadores Sociales tienen aquí un campo de intervención fundamental, pero carecen de respuestas por parte del Municipio a raíz de la escasez de recursos que el mismo posee.

Frente al análisis realizado de ésta institución y la función que el Trabajador Social cumple en ella nos surgen los siguientes interrogantes: ¿Cómo pensar las intervenciones profesionales desde un concepto de beneficiario que sólo recibe un beneficio que otro le

---

<sup>33</sup> CELATS, "La práctica del Trabajo Social"; Ed. Hvmánitas-CELATS. Buenos Aires. 1992.

otorga? Y estamos pensando y actuando desde lugares diferenciados. Alguien da (oferta) lo que define que otro necesita (demanda). ¿La institución (y los profesionales de Trabajo Social) producen o sólo re-producen en términos de repetición? Cuando miramos la organización y su estructura, ¿cuántos espacios concretos encontramos para la producción colectiva?

A fuerza de obstinaciones, se logran establecer innovaciones o re-definiciones en el equipo profesional de Trabajo Social, a partir de la incorporación de nuevas interpretaciones acerca de la persona como sujeto integral activo en la superación de su situación problema.

A lo largo de este trabajo se ha analizado la Crisis por la que atravesó el Equipo de Servicio Social a fin de reflejar las diferentes actitudes que se pueden tomar frente a una situación de adversidad. Se pudo destacar, por un lado, la actitud asumida por los integrantes que decidieron abandonar la organización, ya que creían que de esta manera eran fieles a sus principios éticos profesionales. Sin embargo, consideramos que ésta fue la alternativa más "fácil" a tomar, ya que se podría haber intentado la reversión y la modificación de la situación.

Por otro lado, se valora la actitud de aquellos que continuaron en la organización, y que lograron transformar esta situación de crisis en una oportunidad de cambio.

A partir de esta experiencia, consideramos que las prácticas profesionales desarrolladas por el Trabajador Social están mediatizadas por conflictos y tensiones propios de los intereses antagónicos (entre quienes tienen el problema y la institución encargada de resolverlo), sin embargo las integrantes del Equipo Técnico han tenido poca ingerencia en la negociación de éstos conflictos.

La situación de malestar en el ámbito laboral atravesada por el equipo técnico en la Secretaría de Desarrollo Humano, ha generado la acumulación de tensiones y descontentos que provocó el surgimiento del conflicto, el cual plantea una relación entre el campo de tensión y las relaciones de poder que se juegan dentro de la institución.

La Crisis se refiere a una realidad como una situación dificultosa o complicada frente a la cual no se puede ser indiferente. Ante ella es preciso decidirse. Por tal motivo alude a un momento decisivo, cubierto de dudas e incertidumbres, por no saber a que atenerse y donde hay que hacer un juicio valorativo, después de un examen cuidadoso a fin de tomar una decisión.

La crisis es un momento particular del desarrollo de las contradicciones internas de un sistema. Es reveladora y operadora, pone en funcionamiento todo lo que puede aportar cambio, transformación. Se considera a la crisis como una instancia de deconstrucción para reconstruir mediante nuevas prácticas una situación superadora.

El desempeño del rol del Trabajador Social se ve afectado por distintos factores (recursos insuficientes, remuneraciones bajas, exceso de trabajo, presiones para obtener rápidas respuestas, etc.), los cuales consideramos que deben ser tomados como estímulos para desarrollar la creatividad y no como una limitación en el proceso de conocimiento.

Coincidimos con lo expresado por la autora Marilda Iamamoto cuando afirma que el ejercicio de la profesión "...Es una acción de un sujeto profesional que tiene capacidad para proponer, para negociar con la institución sus proyectos, para defender su campo de trabajo, sus calificaciones y sus funciones profesionales. Requiere ir más allá de las rutinas institucionales y buscar aprehender el movimiento de la realidad para detectar tendencias y posibilidades en ésta presentes que sean factibles de ser impulsadas por el profesional. Las posibilidades están dadas en la realidad, pero no son automáticamente transformadas en alternativas profesionales. Cabe a los profesionales aprovecharse de esas posibilidades y, como sujetos, desarrollarlas transformándolas en proyectos y fuentes de trabajo".<sup>34</sup>

Finalmente nos permitimos una reflexión, siendo la última pero no por ello la menos importante. La experiencia pre- profesional y el análisis de la misma, nos ha permitido considerar al conflicto como una oportunidad que posibilitó conocer la dinámica de la organización desde un lugar que no es el más adecuado, pero que

---

<sup>34</sup> Iamamoto, M. "El Servicio Social en la contemporaneidad. Trabajo y formación profesional". Ed. Cortez. São Paulo. 2003.



forma parte de la compleja realidad institucional que hemos vivenciado.

Creemos que la experiencia de la Supervisión Institucional es una gran herramienta en la formación profesional que nos brindó la posibilidad de acceder y conocer el accionar del trabajador social en un campo específico, la matriz institucional, como así también poder llevar a la práctica el bagaje conceptual adquirido a lo largo de nuestra carrera.

## **II- Anexo**

### **Programas de la Matriz Institucional en los que interviene el servicio social**

- ***Programa Mejor vivir (Nación)***

**Objetivos:** 1) Mejorar las condiciones de vida de los hogares que habitan viviendas permanentes en lotes propios construidas con materiales no precarios, en condiciones de hacinamiento y/o deficiencias sanitarias.

2) Resolver la condición deficitaria de la vivienda mediante la construcción de un núcleo sanitario, y/o cuartos adicionales.

#### **Intervención del Servicio Social:**

- Encuesta en hogares
- Elección y priorización de los hogares
- Completamiento de la documentación de la vivienda
- Asesoramiento a los adjudicatarios para la firma de la carta compromiso
- Información a los adjudicatarios sobre el avance de la contratación
- Asistencia en el seguimiento de las obras de evaluación pos-ejecución.

- ***Programa Emergencia habitacional (Provincia)***

#### **Objetivos:**

1) mejorar las condiciones de habitabilidad de las familias en situación de emergencia y riesgo social en pos de elevar su calidad de vida.

2) entregar materiales, subsidios y casillas a familias en situación de riesgo.

#### Intervención del Servicio Social

- Relevamiento, evaluación y diagnóstico de las familias solicitantes.

- *Servicio Alimentario Familiar (S.A.F., Provincia)*

#### **Objetivos:**

1) Disminuir el impacto de la pobreza, contribuyendo a asegurar los derechos básicos a la alimentación y a la salud de los hogares bonaerenses.

2) Mejorar las condiciones de nutrición y salud de embarazadas, mamás que amamantan niños hasta los 6 meses de edad, niños/as, adolescentes y adultos mayores, fortaleciendo las capacidades de las familias y consolidando redes comunitarias.

#### Intervención del Servicio Social

- Relevamiento y evaluación de las familias solicitantes.

- *Plan federal de Viviendas: Construcción de 490 viviendas en el Partido General Alvarado.*

#### **Programas propios del Servicio Social**

Proyecto: "capacitación Grupo Mamas"

Institución responsable: Servicio Social dependiente de la Secretaría de Desarrollo Humano de la Municipalidad de General Alvarado.

Equipo técnico/ capacitador: 3 Trabajadoras Sociales con aportes de otros profesionales según lo requiera la capacitación (Psicólogo, Médico Generalista y abogado).

Fundamentación: la capacitación esta prevista como contraprestación de los planes jefes y jefas de familia, y por ello se intentara reforzar desde este espacio cuestiones referidas a las funciones maternas, dado que las beneficiarias deben hacerse cargo de los cuidados integrales de sus hijos cotidianamente.

### Objetivos

- 1) Garantizar el cumplimiento de los controles de salud y de vacunación del total de los hijos de las beneficiarias, al igual que evitar la deserción escolar del nivel E.G.B.
- 2) Capacitar al total de las beneficiarias en temas propuestos por el equipo técnico al igual que temas propuestos por las mismas beneficiarias.

Perfil de las beneficiarias: madres pertenecientes al plan jefes de familia que tengan mas de cuatro hijos menores a su cargo.

Aclaración: la información referente a este plan ha sido transcripta sin modificación alguna

- Plan vida: destinado a personas mayores de 60 años de edad que no tienen cobertura. Reciben \$ 120 bimestrales.

- Subsidios: destinados a Unidad de Desarrollo Infantil, son 6 comedores barriales, donde asisten 250 niños por día de 2 a 5 años de edad.

- Becas para menores institucionalizados bimestrales, otorgados por el Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia.

- Los jardines maternales y el Asilo de Ancianos municipal son subvencionados por el Municipio.

- Servicio Alimentario Familiar (SAF): EL Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia d Buenos Aires transfiere al Municipio de General Alvarado los fondos correspondientes destinados a la compra de mercadería (\$5000 por mes) que se suman a \$ 2000 que aporta el Municipio.

- Medicación para pacientes con tratamientos prolongados y provisión de medicamentos oncológicos.

- Programa Remediar: A través de los Centros de Atención primaria de la Salud (CAPS) se asiste a la población con medicación para el tratamiento de diversas problemáticas de salud

- Programa materno Infantil: destinado asistir con una caja de leche en polvo a madres de niños entre 6 meses a 6 años inclusive.

### III- Bibliografía

♦ Bourdieu, P; " las Practicas Sociales". Ed. Universitaria. Posadas. 1995.

♦ CELATS, "La práctica del Trabajo Social"; Ed. Hvmánitas-CELATS. Buenos Aires. 1992.

♦ De Robertis, C y Pascal H. "La intervención Colectiva en Trabajo Social: La Acción con Grupos y Comunidades" Ed. Ateneo. Buenos Aires. 1994.

♦ Etkin J. "Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones". Acuerdos, dualidades y divergencias. Ed. Prentice-Hall.

♦ Etzioni, A. "Organizaciones Modernas" Ed. ETEHA. México. 1975. Cáp. I. Pág. 3 y 4

♦ Foucault, M; "Un diálogo sobre el Poder y otras Conversaciones". Ed. Alianza. Madrid. 1981.

♦ García Salord, S. "La especificidad y rol en Trabajo Social". Ed. Hvmánitas. Buenos Aires. 1991.

♦ Gutiérrez A. "Pobre, como siempre. Estrategia de reproducción Social en la pobreza". Ed. Ferreyra Editor. Cap 1. Pág. 43.

♦ Gutiérrez, A. "Pierre Bourdieu: Las Prácticas Sociales". Ed. Universitaria. Universidad Nacional de Misiones. Dirección General de Publicaciones. Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba 1995.

♦ Hamilton, Gordón. "Teoría y Práctica del Trabajo Social de Casos". Ed. La Prensa Medica Mexicana, S. A. 1960.

♦ Herzberg F., Mausner B. and Snyderman B. "The Motivation To Work". New York. Wiley. 1959. En S. Robbins. "Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica" Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. Séptima edición.

♦ Iamamoto, M. "El Servicio Social en la contemporaneidad. Trabajo y formación profesional". Ed. Cortez. São Paulo. 2003

♦ Kast y Rosenzweig. "Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias". Ed. McGraw-Hill. 1979. Parte 3. Cap.6.

♦ Kirchner A. "La Gestión de los Saberes Sociales". Algo más que Gerencia Social. Espacio Editorial. Bs. As. 1997.

♦ Kisnerman, N y Mustieles Muñoz, D; "Sistematización de la Práctica con Grupos". Ed. Lumen- Hvmánitas. Buenos Aires. 1996.

♦ Kisnerman, N. "Pensar el Trabajo Social. Una Introducción desde el Construccinismo." Ed. LUMEN HVMANITAS. Buenos Aires. 2005. Cáp 3. Pág. 127

♦ Koontz y weihrich. "Administración. Una perspectiva global". Ed. McGraw-Hill. México. 1994. Cap. 5 y 20.

♦ Mintzberg H. "La estructuración de las Organizaciones. La Teoría de la Política de Gestión". Ed. Ariel Economía. Cap. 6. Pág. 128.

♦ Morgan, M.L y Quiroz, T. "Acerca de la Sistematización", en "la Sistematización de la Práctica. Cinco experiencias con sectores populares". Ed. Hvmánitas- CELATS. Lima- Perú. 1988.

♦ OPS. Organización panamericana de la Salud. "Estado de Arte en Resiliencia". CEANIM (Centro de Estudios y Atención del Niño y la Mujer). 1997.

♦ Parra, G. Basta R. "La dimensión ético- política en el proceso de formación profesional. Aportes al Debate profesional" En Encuentro Académico Nacional de Asociación Argentina de Formación Académica en Trabajo Social. Lujan, provincia de Buenos Aires. 2004.

♦ Robbins, E. "Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica". Cap. VI. Ed. Prentice- Hall. 1996.

♦ Schlemenson, A. "Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Crisis y Conflicto en Contextos Turbulentos". Cap. II y XI. Ed. Paidós. Buenos Aires. 1993

♦ Schvarrstein L. "La Inteligencia Social de las Organizaciones". Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Paidós. Bs. As. 2001.

♦ Segarra, A. "Proyecto de Reforma Funcional" Municipalidad de General Alvarado. Secretaria de Desarrollo Humano.

♦ Simon, H. Y March, J. "Teoría de la organización" Cap. IV y V. Ed. Ariel. Barcelona. 1997



♦ Simon H. "La Nueva Ciencia de la Dirección Gerencial".  
Ed. El Ateneo. 1984. Cap 2. Pág. 36.

♦ Simon, H. "El comportamiento administrativo". Ed. Aguilar.  
1984. Cap. VII.

♦ Stoner J. Freeman R. y Gilbert D. "Administración". Ed.  
Prentice-Hall. México. Sexta Edición. Cap. 18. Pág. 553.

♦ Topalov, C. "La Urbanización Capitalista. Algunos  
Elementos para su Análisis". Ed. Edicol. México. 1979.