

TITULO: El diseño de estructuras organizativas y la creación de dispositivos institucionales como herramientas de consolidación de la Extensión Universitaria. El caso de la Prosecretaría de Políticas Sociales de la Universidad Nacional de la Plata.

AUTORES/AS: Bermúdez Lorena, Bonicatto María, Calvo Victoria, De Feo María José, Gómez Inés, Iparraguirre Mercedes, López Eduardo, Moralejo Debora, Gallardo Oyarzo Jessica, Moratti Serrichio Florencia, Otero Agustín, Serrichio Sergio, Urrutia María Marta.
Universidad Nacional de La Plata. Prosecretaría de Políticas Sociales.

1.-INTRODUCCIÓN: LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

La Universidad Nacional de La Plata, fundada en el año 1905, surge como institución pública y gratuita de educación superior, se ofrece abierta e inclusiva para toda la comunidad, y establece como sus objetivos principales los de favorecer el acceso a sus aulas al conjunto del pueblo de la región. Con 110 años de trayectoria, sigue siendo pionera en estudios y desarrollos culturales, artísticos y científicos: esto le ha dado un prestigio que la sitúa entre las principales del país, y de América. La docencia, la investigación y la extensión configuran sus pilares básicos.

La historia de la Universidad Nacional de La Plata está intrínsecamente asociada a la historia del país: se gesta a fines del siglo XIX, cuando se impulsa la iniciativa de crear una Universidad que diera respuesta a las renovadas necesidades de formación científica, técnica y cultural que manifestaban los habitantes de la recién fundada ciudad de La Plata, nueva capital de la provincia de Buenos Aires. La casa de estudios queda inaugurada públicamente en 1897 bajo el mandato del Dr. Dardo Rocha, que fue elegido como su primer Rector y comenzó a funcionar con tres facultades -Derecho, Fisicomatemáticas y Química- y una Escuela de Parteras.

En 1905 el Ministro de Justicia e Instrucción Pública de la Nación, Dr. Joaquín Víctor González, concibió la idea de nacionalizarla. Para ello puso especial énfasis en la investigación, la extensión universitaria, el intercambio permanente de profesores con los centros de excelencia del extranjero, y la necesidad de la educación continua incluyendo con ese propósito una escuela primaria y otra secundaria, ambas de carácter experimental. A partir de entonces comenzó su sostenido crecimiento. Con la incorporación de varios institutos y la creación de nuevas Escuelas Superiores y Facultades, la Universidad Nacional de La Plata cobró forma y prestigio como una de las más avanzadas dentro y fuera del país. El movimiento de la Reforma Universitaria de 1918, nacido en Córdoba, que persiguió la gratuidad de la enseñanza universitaria, el cogobierno de las universidades con participación estudiantil en los órganos de gobierno de la universidad, la autonomía, la libertad de cátedra y la extensión, se extendió por todas las universidades de Argentina y muchas de América Latina, y encontró eco no sólo

en la comunidad universitaria platense sino en toda la comunidad universitaria latinoamericana: la UNLP había nacido con un fuerte impulso a la extensión universitaria, desarrollada en sus primeros años en la forma de programas más o menos sistemáticos de conferencias y cursos abiertos al público en general. Sin embargo, en otros aspectos reclamados por el movimiento reformista, su impronta era objeto de fuertes controversias.

Las siguientes décadas dieron lugar a importantes cambios sociales y culturales que cambiaron para siempre la vida estudiantil y juvenil, signada por la violencia desde el Estado hacia las universidades. Si durante la Presidencia de Arturo Illia (1963-1966) se vivieron épocas de experimentación, cuestionamiento y rebeldía, el golpe militar de 1966 ingresó a las universidades expulsando a la fuerza a docentes y estudiantes. Durante este período en la Argentina se inició una conocida fuga de cerebros que llevó al exilio a numerosos intelectuales y científicos nacionales. El breve período de florecimiento político que comenzó en 1969 con el estallido del Cordobazo y que llegó a su punto máximo en 1973, con la llegada de Héctor Cámpora a la Presidencia, fue seguido por una etapa de represión, persecución, y métodos ilegales por parte del Estado: las Universidades fueron uno de los blancos más atacados, y luego de la dictadura militar que comenzó en 1976, la Universidad de La Plata contó con el triste número de 766 miembros de la comunidad universitaria desaparecidos y asesinados.

En 1983, la Argentina regresó a la democracia y la sociedad encaró la tarea de recuperar cultura, derechos sociales y educación, mientras comenzaban a investigarse con dificultad y trabas, los crímenes de la dictadura militar. Si en ese momento, la Universidad tenía unos 32.000 estudiantes, en la década de 2002-2011 la cantidad de estudiantes aumentó en casi 20.000 personas por año, llegando a los 109.000.

En la última década, la inversión en educación superior, el paradigma del Estado presente e inclusivo y el compromiso con la comunidad toda, convierten a la UNLP en una usina de saberes y prácticas que se retroalimentan de cara a procesos de ciudadanía plena y democracia participativa.

Actualmente la UNLP cuenta con 17 Facultades, donde estudian 110 mil alumnos de grado. En los últimos años se registra un promedio de inscripciones cercano a los 23.000 aspirantes, de los cuales ingresan efectivamente 18.500. De sus aulas egresan anualmente alrededor de 6.000 estudiantes.

La oferta académica de la UNLP incluye 111 carreras de grado -157 títulos- y 170 de posgrado, además de unos 500 cursos de posgrado. Entre carreras y cursos recibe unos 22.000 alumnos de posgrado. Además cuenta con 100 cátedras libres dependientes de la Presidencia, que se suman a las muchas que funcionan en las Facultades.

En el pregrado, la oferta académica incluye cinco Colegios Preuniversitarios con una matrícula cercana a los 5 mil alumnos.

La planta de trabajadores de la UNLP está compuesta por unos 12.000 docentes de grado y pregrado, y 3.000 no docentes.

La Universidad tiene también 154 Institutos, Centros y Laboratorios de Investigación y Desarrollo donde desempeñan su actividad unos 6.000 Investigadores. Además cuenta con un Museo de Ciencias Naturales y una red de 12 museos temáticos, un Observatorio Astronómico, un Planetario, una Biblioteca Pública con una red de 21 bibliotecas, una Editorial, una Radio AM-FM, un Instituto de Educación Física con un Campo de Deportes y cuatro sedes del Comedor Universitario, que proporciona unos 7.000 almuerzos diarios.

Además, la UNLP cuenta con un albergue universitario ubicado en 61 y 127, de Berisso, donde actualmente se alojan 100 estudiantes del interior del país, que cuenta con consultorio médico, nutricional y psicológico. Cuando finalicen las obras que la Universidad está realizando en el predio, el Albergue tendrá capacidad para alojar a más de 200 estudiantes en habitaciones individuales.

Está inspirada en los principios reformistas, por lo que asegura la más completa libertad académica, sin discriminaciones, limitaciones o imposiciones, buscando generar profesionales capaces de comprometerse con su tiempo y con la realidad de su gente. Asimismo, y para asegurar sus objetivos, establece políticas que tienden a facilitar el ingreso, permanencia y egreso de los sectores más vulnerables de la sociedad.

1.1.-La impronta de la Extensión de la UNLP en el marco de la reforma del estatuto

La Reforma del Estatuto de la UNLP en el año 2008 consolidó la posición político institucional de una universidad atenta a las necesidades de la sociedad, convencida de la importancia de los lazos permanentes entre los ámbitos universitarios y las organizaciones que conforman la vida social en la que se inserta. La perspectiva extensionista que ha acompañado a la universidad platense desde sus orígenes, encontró en el nuevo Estatuto el reconocimiento institucional adeudado históricamente equiparándola a las actividades reconocidas históricamente: la docencia y la investigación.

ESTATUTO; CAPÍTULO III: de la Extensión ARTICULO 17º: La Universidad reconoce como una de sus funciones primordiales la extensión universitaria, entendida como un proceso educativo no formal de doble vía, planificada de acuerdo a intereses y necesidades de la sociedad, cuyos propósitos deben contribuir a la solución de las más diversas problemáticas sociales, la toma de decisiones y la formación de opinión, con el objeto de generar conocimiento a través de un proceso de integración con el medio y contribuir al desarrollo social. Acordará en consecuencia las máximas facilidades para su realización y estimulará los trabajos de extensión que realicen los miembros de su personal docente, no docente, graduados y estudiantes que suelen ser originados por la detección de necesidades específicas. Acordará becas y/o subsidios y mantendrá intercambios con otras universidades y otros ámbitos generadores de conocimiento del país y del extranjero. En las actividades que se enmarcan en esta definición no podrá mediar lucro alguno entre los actores e instituciones involucradas.

La decisión tomada tiene implicancias en los modos en como la UNLP se organiza y estructura, por lo que ha iniciado un proceso gradual de reconfiguración de los dispositivos y estructura organizativa de sus programas de extensión para estar a la altura de los nuevos desafíos.

Esta apuesta implica modificaciones también en las maneras de formular y administrar el presupuesto y la conformación de los equipos de trabajo que sostienen la tarea en el cotidiano.

Los cambios planteados potencian sus alcances si se entienden y gestionan sistémicamente, por lo que requieren del avance de cada uno y de todos para lograr la consolidación. Sin embargo como en todos los procesos institucionales las modificaciones son paulatinas y no siempre coordinadas, estableciéndose por un lado la necesidad de avanzar de a tramos en un proceso que no se detenga y por otro la necesidad de garantizar que ese avance tenga una direccionalidad estratégica que otorgue sentido a la modificación realizada.

En este sentido se presenta a continuación un conjunto de reflexiones que intentan aportar al debate de cómo diseñar estructuras organizativas que sean capaces de sostener las apuestas institucionales, haciendo foco en el proceso de complejización necesaria de los equipos técnicos que desarrollan las acciones.

1.2.-La extensión y su crecimiento en la UNLP

La extensión universitaria experimentó un proceso de crecimiento y de afianzamiento institucional que se va consolidando. Pasó de mero integrante en el discurso histórico de las funciones básicas de la universidad, junto a la enseñanza y la investigación, a ser protagonista activa de procesos sociales asociados a la formación de estudiantes y docentes, con un fuerte vínculo social que nuestra comunidad reconoce cada vez con más claridad y nos transformó en referente en el tema entre las Universidades del país y la región

En este sentido la actual Secretaria de Extensión Universitaria sostiene dos estrategias diferenciadas pero complementarias entre si a través de la Prosecretaria de Extensión y la Prosecretaria de Políticas Sociales. El presupuesto para la Extensión universitaria en la Presidencia fue en el 2015 de 5.300.000 , dato que comparado con el año 2006, cuando era de \$ 500.000, o con el 2003 cuando sumaba \$ 150.000 evidencia el incremento de su financiamiento y la clara decisión institucional de jerarquizar a la extensión como pilar del desarrollo universitario.

En el caso de la primera prosecretaria depende la convocatoria ordinaria a proyectos y la coordinación del Consejo Social. La cantidad de proyectos presentados en el año 2015 fue de 206 de los que se acreditaron 189 y se subsidiaron 113.

Con respecto al **el Consejo Social de la UNLP**, nacido en el año 2010, cabe destacar que ha convocado a las más diversas organizaciones sociales, políticas y académicas de la región, con un funcionamiento orgánico y sistemático que le permitió fijar una agenda, y de un presupuesto, participando en la evaluación de la convocatoria anual de Proyectos de Innovación y Transferencia en Áreas Prioritarias (PITAP) destinado a proyectos de interés estratégico para el desarrollo local y regional. El Consejo se ha involucrado fuertemente en la agenda social de la región y es la culminación de un proceso que ya exhibe vínculos con más de 400 instituciones, en temas consensuados entre la totalidad de sus miembros, a

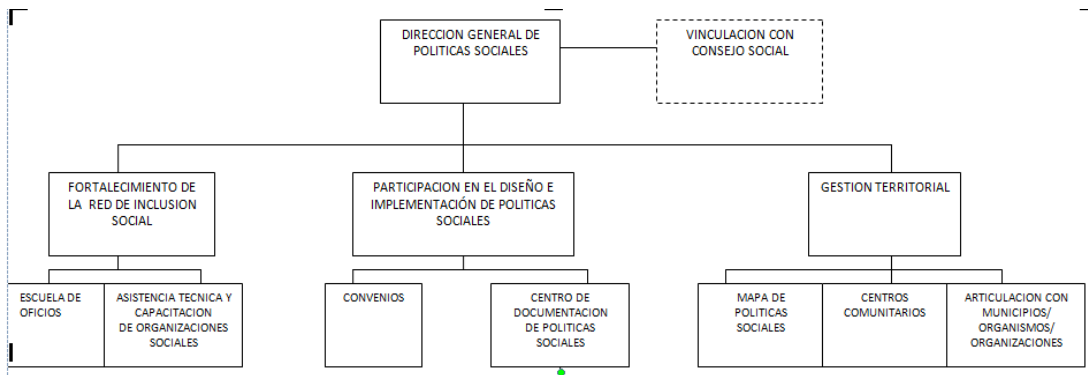
partir de una agenda de debate y trabajo enfocada en el empleo, los derechos de niños y adolescentes, la prevención en salud y la producción pública de medicamentos, la problemática de tierra y vivienda y el acceso a la educación, el debate sobre otras alternativas de estudio del tercer nivel para incluir a más sectores de la juventud, la problemática de los residuos sólidos urbanos, en el marco del fortalecimiento de las cooperativas de recuperadores existentes y de una propuesta de un plan integral para la gestión de residuos en la región. En este marco, una de las iniciativas más consolidadas es el proyecto de Mercado de la Economía Social y Solidaria, en el que el Consejo trabaja desde comienzos de 2011 y que hoy ya muestra la realización de Ferias de Productores de la economía social y solidaria.

En el caso de la segunda prosecretaría, encuentra su antecedente inmediato en la Dirección General de Políticas Sociales, dependencia creada en el año 2008 bajo la órbita de la Secretaría de Extensión Universitaria de la UNLP. Su apertura inicial incluía dos direcciones de desarrollo. Cabe destacar la decisión institucional que su denominación encierra: una apuesta al crecimiento de dos políticas que iniciaban su implementación desde una idea que no tenía antecedentes inmediatos: el desarrollo de la figura de los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria y la Escuela Universitaria de Oficios. Por esta razón las dos direcciones existentes que funcionaron hasta mayo del 2010 fueron la Dirección de Desarrollo de los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria y la Dirección de Desarrollo de la Escuela Universitaria de Oficios. En el mes de junio de 2010, de la primera dependían dos centros comunitarios y de la segunda se desarrollaba un curso de oficios.

Es a partir de esta recapitulación que el equipo de trabajo de la **Prosecretaría de Políticas Sociales** pretende compartir el proceso de conformación y consolidación de sus dispositivos de trabajo y algunas pistas conceptuales y metodológicas que orientan su desarrollo.

2.- La estructura organizativa de la Prosecretaría de Políticas Sociales y sus competencias.

A partir del mes de junio de 2010, retomando los antecedentes y tomando la decisión de profundizar la política de la Dirección General se modifica la estructura organizativa, a partir de definir tres líneas estratégicas que incluían a ambas direcciones y creaban una tercera: Gestión territorial, Fortalecimiento de la Red de Inclusión Social y participación en el Diseño e implementación de políticas públicas.



El período de gestión 2010-2014 se inició con un equipo de trabajo de tres directores y un director general que tenían por misión desarrollar las líneas de acción e ir incorporando y consolidando equipos de trabajo que pudieran sostener las apuestas de política definidas.

La primera decisión en función de la estructura organizativa fue dividir responsabilidades y establecer un primer esquema de implementación que pudiera complejizarse a medida que los desafíos fueran requiriendo mayor complejidad en la tarea.

Entendemos a la estructura organizativa como el modo en que se divide el trabajo y se coordina la tarea. Estas dos operaciones sencillas de denominar y complejas de sostener nos permiten analizar el momento cero de una organización, es decir cuando tenemos la opción de diseñarlas ex ante, pero también analizar el proceso de consolidación, crecimiento o deterioro que las organizaciones van transitando con el paso del tiempo.

Una organización es la expresión directa de la planificación o la no planificación. Entendemos a la planificación como el cálculo sistemático que precede y preside a la acción (Matus:1987)

Es decir, podemos identificar con claridad si existe tiempo y conocimiento destinado a analizar, identificar problemas y proponer alternativas que surgen en cualquier proceso de gestión en una organización.

Las organizaciones están basadas en sistemas de reglas, en esquemas de autoridad, en cumplimiento de objetivos, pero sobre todo hay que comprenderlas como un sistema de relaciones sociales donde las personas que las sostienen son lo que permiten su existencia.

2.1.- La Dirección de Gestión Territorial: el proceso de consolidación de un equipo que creció en el territorio.

El Programa de Gestión Territorial a través de los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria, se ha propuesto planificar y gestionar la intervención de la extensión en la comunidad a partir de la identificación de demandas realizadas por diferentes actores, fortaleciendo consensos institucionales que viabilicen actividades extensionistas y/o académicas constructoras de derechos.

Los CCEU como espacios de cogestión entre la Universidad y la comunidad implementan acciones para abordar los problemas y necesidades de un territorio determinado. Son el resultado de las demandas explicadas por las organizaciones y/o actores de ese espacio particular y la resignificación que se hace desde la Universidad como un actor que integra las perspectivas de los equipos de las unidades académicas participantes.

Involucra a docentes, estudiantes, graduados, no docentes, interesados en llevar adelante proyectos, acciones de extensión y prácticas académicas y de investigación.

El concepto que sintetiza la propuesta de los CCEU es el de “cogestión”, ya que es su corporización en procedimientos reales y eficaces lo que impulsa cotidianamente el crecimiento y la complejización del dispositivo. Aludimos con ello a un necesario trayecto que habilite el reconocimiento pleno de las contrapartes como sostén y partícipes de las decisiones. Implica salir de la relación demandante/demandado y pasar a la práctica del co-manejo. Compartir responsabilidades desde una práctica común, reconociendo diferentes cosmovisiones y encontrando coincidencias (Carpinetti, 2005).

En este sentido, pensar desde los equipos una metodología de intervención se ha vuelto un imperativo de eficacia y cuidados recíprocos. Ha sido un desafío estandarizar acuerdos mínimos de información y gestión, de planificación y acción, que garanticen niveles de calidad crecientes en las intervenciones que la UNLP (como unidad que reconoce la diversidad que la compone) se propone en conjunto con organizaciones del territorio.

En este horizonte de problemas, la propuesta de los CCEU implementa un dispositivo de gestión de la extensión que nos permite cuestionar los propios haceres y consolidar un espacio real de gestión compartida que lleva adelante la experiencia cierta de aprendizaje, reformulaciones y problematizaciones conjuntas: “Crear o sostener organizaciones cogestionadas implica por lo tanto personas con capacidad de decisión y aporte al proyecto institucional. Comprender que las organizaciones están conformadas por personas con procesos subjetivos y formas de legitimar, resistir, y habitar que no pueden ser reguladas por métodos clásicos como los propuestos por la administración científica. Este enfoque, basado en el control y la disciplina como reguladores de la producción humana, no puede ser el camino apropiado para transitar las organizaciones por parte de quienes partimos de otra concepción epistemológica. Trabajar con la subjetividad de los actores involucrados, reconocer las formas de acercamiento a las situaciones, las relaciones entre ellos, las formaciones y estilos de aprendizaje que poseen, los puntos a rescatar y los puntos a fortalecer, parecen colocarse en primer plano.” (GEP, 2011)

Esta definición del dispositivo, que hoy se vuelve concepto fuerte a transmitir y compartir con otros, está compuesto por ciertos elementos metodológicos y conceptuales, que lo hacen posible cotidianamente.

A continuación, explicaremos los elementos conceptuales y metodológicos que hacen al dispositivo de los CCEU una herramienta real de cogestión territorial. Destacamos que la enumeración de los mismos se corresponde con la gradualidad de construcción y redefinición del dispositivo.

Situacionalidad y trabajo en red

Aún advertidos de la complejidad de la implementación de cualquier propuesta, el territorio nos enfrenta con ciertos obstáculos que interpelan la metodología del dispositivo: por ej.: modalidades de gestión unipersonales y jerarquizadas en las organizaciones donde iniciamos las primeras experiencias, hicieron imposible consensuar modos de trabajo y visualizar objetivos en común. Estas primeras dificultades nos ponen de cara a una decisión: convertir los obstáculos en elementos a disuadir; o bien, enfrentar las dificultades como interpelaciones al dispositivo. Con no pocos riesgos, tomamos la segunda alternativa. Allí surgen entonces dos elementos centrales del dispositivo:

- Período de construcción “silencioso”, previo a la inauguración de un CCEU.
- Sistematización de herramientas de gestión que viabilicen la implementación del dispositivo.

En este proceso silencioso, que por el objetivo que comporta, implica unos tiempos singulares, no estandarizables, aspiramos clarificar si es factible establecer y construir una relación de cogestión con la organización. Tiempo de evaluación destinado a registrar si la organización contraparte posee la capacidad suficiente para sostener el funcionamiento de un Centro Comunitario, en virtud también de las posibilidades y recursos del equipo de gestión.

La situacionalidad obligada del dispositivo ha hecho que ciertos espacios no fueran factibles de instalación de un CCEU luego de un año de trabajo; en otros llevamos ya dos años de proceso de construcción; y otros, han resultado sólidas redes territoriales con solo 6 meses de trabajo compartido. La territorialidad es situacional. Pero ello no impide, estandarizar, sistematizar y construir un dispositivo maleable de gestión, capaz de hacer y potenciarse en la sinuosidad de las implementaciones situadas.

El procedimiento de trabajo en red, obliga a ampliar el rango de visibilidad inicial. La representatividad de la universidad en territorio no está exclusivamente marcada por acciones de extensión, sino también por prácticas de grado y de investigación de las distintas unidades académicas. Allí, una vez más el desafío que habíamos anunciado: construir, sostener y retroalimentar una metodología de trabajo que permita una mayor coordinación que supere la mirada estanca de los distintos equipos sobre la realidad del barrio y la necesidad de profundizar un modelo de intervención territorial que trabaje sobre problemas locales.

Trabajamos en consolidar una metodología que nos permita la organización del trabajo creciente y a su vez, afinar los procedimientos para trabajar las demandas y transformarlas en el abanico de problemas territoriales capaces de ser abordados por la intervención conjunta de la universidad y la comunidad.

Incorporamos tres instancias colectivas de planificación y evaluación: talleres de inicio, término medio y evaluación anual de cada CCEU, a realizarse en cada uno de los barrios. Instancias colectivas con presencia de la totalidad de actores involucrados en un Plan Anual de intervención. ¿Quiénes son los actores? “un actor se constituye en actor de lo local en la medida en que actúa en relación con cuestiones socialmente problematizadas en la escena local. (...) desde esta perspectiva es la “acción” la que define la inclusión como

actor en esos procesos” (Chiara y Di Virgilio, 2005). Referentes institucionales, vecinos, docentes, estudiantes, equipo de gestión. Espacios de diálogo útiles para configurar un relevamiento de Demandas y Problemas, dispuesto a ser redefinido en cada una de las instancias de encuentro. Estos instrumentos completan un modelo de gestión que fortalece la institucionalidad de los CCEU hacia adentro de la UNLP y en el territorio.

En este momento, la incorporación de actividades y el trabajo en distintas zonas de la ciudad nos enfrentó con una nueva urgencia una red de puntos problemáticos que se convierten en focos de interrogación y ajustes: hacia lo territorial (entendiéndolo con Chiara y Di Virgilio como alcance y a la vez la escena de la acción, es resultado de un proceso de construcción social, político y también simbólico), hacia la comunidad académica y hacia los instrumentos metodológicos de planificación y gestión. Es en esa construcción común donde la cogestión encuentra su punto desafiante entre quedar como ficción discursiva o en hacerse efectiva repartición de responsabilidades, competencias y una clara definición del aporte e influencia equitativa de las partes en la generación y planteo de ideas así como en el posterior proceso de toma de decisiones. (Carpinetti, 2005)

Ampliación de los equipos

Las estrategias de abordaje de tales complejidades nos llevan a ajustar ciertos instrumentos y prácticas de gestión que acompañaron la inauguración de los CCEU 5 y 6: urgía la ampliación del equipo de gestión a fin de poder acompañar el crecimiento exponencial del dispositivo. Es el momento de incorporación de los becarios coordinadores de territorio, actores centrales en la implementación de los CCEU: actores estratégicos del equipo de gestión que se ocupan de coordinar, articular, acompañar el proceso del trabajo territorial en cada CCEU. El becario es el referente del equipo de gestión en el territorio, el nexo con las distintas instituciones barriales y los proyectos de extensión. Coordinan las actividades de los proyectos con las distintas organizaciones barriales y con los proyectos entre sí. Tejen una red para que las actividades extensionistas sean llevadas adelante en forma eficiente y coordinada, lo que permite que no haya superposición de actividades y a su vez que los distintos proyectos puedan trabajar en conjunto.

En el diálogo con los becarios sobre su visión e interpretación de lo que acontece en el territorio, se direccionan y reformulan no solo las agendas locales, sino también la forma de cogestión con los otros actores sociales. La incorporación de su figura significó un cambio sustancial: Incorporan no solo el seguimiento cotidiano de cada territorio, sino también un obligado empuje a la acción, decisión y complejización del diálogo de saberes.

Talleres de Planificación Estratégica Participativa y la Agenda de Problemas como guías de la gestión compartida:

Iniciamos cada año con un Taller participativo. El mismo fue redefiniéndose en virtud a la amalgama del trabajo del CCEU con los problemas locales. Actualmente este inicio comporta un Taller Metodológico donde universitarios, referentes de las organizaciones

contraparte y de organizaciones de cada territorio, realizan un diagnóstico participativo de los principales problemas a ser abordados. Un taller de Planificación Estratégica Participativa para trabajar sobre un plan de Intervención fundado en problemas locales.

Tal como plantea Sotelo, “en relación a los distintos matices que encierra el hecho mismo de planificar, el autor habla de una doble función de la planificación estratégica: “ la función normativa, que tiene como propósito la definición de la trayectoria, sus objetivos y metas, y la función paragógica , que refiere a la tarea de lidiar, en situaciones complejas, conflictivas e inciertas, con actores que representan intereses diversos e, incluso, contrapuestos, a efectos de hacer viable la trayectoria elegida.

La propuesta es avanzar sobre la función paragógica de la planificación, generar método y soporte a ese navegar entre que termina sosteniendo o posibilitando los verdaderos cambios en la manera de planificar en una organización. Entendida de esta forma no puede sostenerse una gestión que no sea planificada.” (Sotelo, 2011)

Desde esta perspectiva, el Plan Anual de Intervención de cada CCEU es elaborado a través de una planificación estratégica participativa en un Taller de inicio con referentes locales y equipos de la universidad, con el fin de reconstruir entre las diferentes miradas aquellos problemas del barrio. Se detallan por consiguiente, tanto problemas y demandas generales, como así también aquellos consensuados como relevantes y pertinentes para el abordaje de la universidad. Entre estos últimos problemas, algunos de ellos son retomados con planes de acción específicos, mientras en otros queda explicitada la vacancia de abordajes.

El instrumento pretende convertirse en un orientador para la incorporación de acciones acordes a los problemas locales, contando con una estrategia consensuada que impida sobre intervenciones y clarifique qué problemas aun no han sido abordados.

La riqueza de los intercambios entre, por un lado, los equipos extensionistas, y por otro, entre estos, los becarios y el resto del equipo de Políticas Sociales nos fue interpelando permanentemente sobre cómo, quién y cuándo se definen los problemas del territorio. La presencia casi permanente de los diversos equipos de la UNLP en los distintos barrios, y la diversidad entre cada uno de los CCEU nos obligó a pensar cómo trabajar efectivamente a partir de los problemas y de las realidades de cada uno de nuestros Centros Comunitarios.

La información y el análisis sobre cuáles eran los problemas ya no llegaba únicamente de los equipos de la propia UNLP, pues los vínculos establecidos, junto con las formas de registrar información, y las instancias de evaluación permanente, nos llevaron a contar con una interesante cantidad de información sistematizada sobre las realidades barriales y los problemas que los acuciaban. Esta vez no era solo la academia la que diagnosticaba, determinaba y recortaba problemas. Ahora estaban contados también por quienes los padecían. Las voces de los actores, de los referentes barriales, de las organizaciones sociales, se entrelazaba con los saberes académicos, la comunidad penetraba en la universidad, la atravesaba, la tensionaba y cuestionaba.

Nos desafiamos como Universidad en el aporte a las necesidades sentidas para complejizarlas en problemas capaces de ser abordados. Interrogantes que interpelan cómo

desde la academia poníamos los saberes disciplinares en juego; cómo aportábamos de una manera transdisciplinar un tipo de trabajo territorial surgido de la propia comunidad, cómo reconfigurábamos algunas demandas, cómo discutíamos sobre la pertinencia o no de la Universidad como actor social. Todos estos interrogantes nos llevaron a pensar convocar al Primer Taller Anual de Planificación Estratégica.

La forma de evaluar y de encontrarnos asiduamente, la gradualidad en la que se fueron incorporando cada vez mas proyectos y prácticas académicas, nos obligó a repensarnos continuamente, a nuestros espacios de encuentro, a las modalidades de presentaciones y evaluación de proyectos. Los CCEU maduraban, y estábamos logrando que no sólo sean una articulación de proyectos en territorio (sin desmerecer semejante tarea de coordinación). El trabajo colectivo, el hacer diario, nos estaba indicando un nuevo salto madurativo, un punto de inflexión. Sólo la maduración del dispositivo nos podía llevar hasta esa instancia. Así, docentes, estudiantes, extensionistas, investigadores, referentes barriales, miembros de instituciones educativas y de salud , equipos de gestión, organizaciones sociales y políticas de todos los CCEU definimos de manera conjunta los Planes Anuales de Intervención, en los que, además de estar caracterizado cada Centro de Extensión, estaba definido el compromiso que asumía cada Facultad durante el transcurso del año.

Convocatorias Específicas de Proyectos de acuerdo a Áreas de vacancia aun no abordadas:

Retomando los instrumentos de planificación: cada CCEU cuenta con un Plan Anual de Intervención elaborado a partir de una Planificación Estratégica en la cual vecinos y referentes de las organizaciones barriales y miembros de la comunidad universitaria, realizan un diagnostico participativo de los principales problemas a ser abordados, primer paso de un proceso de cogestión territorial.

El último Taller de Planificación Estratégica contó con una participación de más de 150 personas y dio como resultado la elaboración de 12 Agendas de Problemas locales relevantes y pertinentes para ser abordados estratégicamente con la Universidad.

En cada Plan se detallan los problemas consensuados como relevantes y pertinentes para el abordaje de la universidad en el período de un año, algunos de ellos fueron tomados con planes de acción específicos, mientras en otros queda explicitada la vacancia de abordaje.

Cada vez eran más los barrios que se acercaban a la UNLP para intentar armar allí nuevos CCEU. Cada vez se necesitaban más equipos de la Universidad que se sumen a trabajar bajo esta modalidad. Y aquí nuevamente frente a otra encrucijada: ¿Cómo llegábamos a nuevos equipos? ¿Cómo sumábamos territorios si no contábamos con extensionistas suficientes? ¿Cómo abordábamos nuevos problemas si para ello necesitábamos saberes específicos?.

Ya no sólo se trataba de sumar equipos, sino de complejizarlos. Necesitábamos médicos, psicólogos, astrónomos, trabajadores sociales, ingenieros, economistas, contadores, abogados, geógrafos, educadores, antropólogos, bioquímicos, biólogos, etc. ¿Cómo llegar

a ellos? Es allí cuando se logra un nuevo hito en el proceso de fortalecimiento de la experiencia: una Convocatoria Especifica de Proyectos de Extensión para CCEU.

La misma tiene el objetivo de presentar propuestas concretas de intervención territorial ajustadas a los problemas definidos en cada territorio de los CCEU, que aun no hayan sido intervenidos y sean posibles de ser abordados en el lapso de un año de trabajo. Se presentaron 7 Agendas de Problemas, trabajadas colectivamente, con sus Problemas vacantes de abordaje especificados. A esta novedad, necesitábamos complementarla con la incorporación de los referentes barriales como evaluadores de las propuestas, para hacer efectiva la gestión compartida. Es así como se constituyeron grupos de evaluadores asignados a cada CCEU (instaurado o en formación), entre los que se incluyeron referentes comunitarios de cada barrio, a fin de que participe especialmente en la evaluación de la pertinencia y relevancia de las propuestas realizadas.

En atención a esta propuesta, la Comisión de Extensión de las Actividades Universitarias elevó a consideración del Honorable Consejo Superior el resultado de una convocatoria, donde las distintas Facultades y Colegios Preuniversitarios presentaron un total de 26 Proyectos individuales y/o compartidos.

Hoy, el dispositivo nos enfrenta con nuevos desafíos: los instrumentos de sistematización, planificación y evaluación, el acompañamiento cotidiano de los becarios, nuestras obligadas redefiniciones de tareas, creación de áreas específicas de trabajo en el equipo de gestión, las tensiones con las lógicas instaladas en nuestros propios esquemas conceptuales, siguen insistiendo.

En este desafío, la lógica de trabajo nos obliga a subvertir la lógica incremental por una lógica de abordaje en lo complejo. No se trata de sumar proyectos, equipos, acciones, estudiantes, docentes, referentes. Se trata de establecer una coordinación y potenciación tal de cada actor, institución, equipo, saber específico, de modo de hacer de ello una red eficaz de trabajo. Disposición y acción reticular que trabaje con las tensiones, con las dificultades y los avatares propios de cualquier implementación que no se pretenda estática. Todos los involucrados nos vemos interpelados de continuo. No se trata de una administración burócrata de recursos. No se trata de rompecabezas unidimensionales donde "coordinar" implique parcelar el territorio en ámbitos disímiles y exclusivos de injerencia. La propia trama del saber y dispositivos disciplinarios requieren ser visualizados como puntos estratégicos en una compleja red de elementos múltiples. En este sentido, la lógica incremental es disciplinar y dicotómica. Es escasa para el Programa territorial que pretendemos seguir implementando y complejizando.

En ello, el trayecto recorrido nos sitúa como interlocutores con la necesidad de compartir experiencias y políticas. Pero tan o más importante que ello, es la experiencia cierta de saber que el dispositivo nunca estará cerrado, dispuesto a ser transpolado a otras situaciones sin evaluación. La apertura a las resignificaciones, a sus callejones sin salida, a los equívocos y a las propias inermidades, es su principal fortaleza estratégica.

2.2.-La Dirección de la Escuela de Oficios: el proceso de consolidación de un equipo que crece y sigue buscando el modo.

Para poder entender la existencia y desarrollo que ha tenido la escuela desde el momento que se la imaginó hasta hoy debemos entender el contexto donde germinó.

A grandes rasgos se pueden considerar que en un pasado no muy lejano la formación técnica de nuestros jóvenes provenía de la llamada educación formal e informal. La primera, formal, fue seriamente afectada a partir del hecho de la implantación de la Ley de Educación Federal, a partir de la cual las escuelas de formación técnica, que fueron motivo de orgullo de nuestro país, resultaron vaciadas de contenidos. Por otro lado, las acciones de capacitación informal, establecidas éstas como la figura del aprendiz muy común en talleres y PYMES, donde los experimentados operarios transferían sus conocimientos en diversos oficios a jóvenes, fueron también fuertemente afectadas a partir del proceso de desindustrialización que vivió nuestro país, fundamentalmente en la década de los '90. Luego de este período recesivo muchos sectores y organizaciones sociales comenzaron a reconstruir los tejidos de una sociedad afectada por estas políticas neoliberales.

Es en este punto donde la Universidad a través de la Secretaría de Extensión se plantea la necesidad de pensar un dispositivo que pueda generar inclusión a través de la capacitación en oficios, entendiendo que la pérdida de los oficios artesanales y el constante cambio que generan las innovaciones tecnológicas, sitúan al desarrollo de las capacidades y competencias de personas que han quedado descalificadas o no han accedido nunca al mundo de la producción y el empleo.

El nuevo escenario social plantea un desafío sustantivo y relevante a la Universidad, rol que se agiganta por ser la responsable de crear valor en los grupos sociales a través de sus calificados recursos humanos que no sólo deben afrontar estos tiempos como portadores del conocimiento sino también como receptores capaces y abiertos a las complejas problemáticas emergentes de las grandes rupturas paradigmáticas. Complejidad e incertidumbre se instalan aquí como dos grandes bastiones interpretativos de las nuevas realidades y desafíos. Se considera de fundamental importancia que esta experiencia de intercambio con la comunidad, sea enriquecedora y capacitadora para los jóvenes hoy estudiantes, pero pronto, ellos mismos deberán enfrentarse, insertarse al complejo mercado laboral. Por ello, estas acciones buscarán fortalecer la experiencia, acercarlos a nuevas realidades que los esperan como futuros profesionales, conociendo que este es uno de los grandes temas que preocupan a nuestros estudiantes.

El contexto señalado expresa entonces la necesidad de una acción doble que le otorgue sentido a las políticas sociales de la universidad: por un lado, la transferencia de los conocimientos a los grupos sociales promoviendo su desarrollo y progreso; por otro, un intenso camino de comunicación permanente, de validación del propio proceso de producción y aplicación de conocimientos, fortaleciendo y legitimando a la propia institución.

Hoy, el país vuelve a poner al sistema educativo nacional en el centro de la escena, asignándole una importancia estratégica para el desarrollo y la recuperación de las

condiciones de vida. La universidad no puede estar ajena y debe adecuar sus estructuras para participar en forma activa en la tarea, la región y la Universidad Nacional de La Plata conjuntamente, reúnen condiciones inmejorables para ser protagonista en este emprendimiento. Primero por encontrarse inserta en un territorio poblado de industrias de diferente escala y diversa especificidad. Segundo por las características de su oferta curricular, estructura organizacional y su relación con otros organismos académicos, científicos y empresariales tanto del estado como privados.

El retorno del sistema educativo a las demandas laborales y un silencioso reconocimiento a una metodología pedagógica que desapareció hace más de dos décadas, a la par del derrumbe industrial del país es también nuestro desafío. Nuevamente su misión está orientada a capacitar personas a través de diferentes niveles de formación técnica y tecnológica, satisfaciendo la mano de obra especialmente demandada por las empresas regionales. La capacitación específica en función de la demanda industrial deberá recuperar puestos de trabajo genuinos y mejorar la calidad de vida de los sectores más relegados del territorio.

Este tipo de proyecto busca asociar y articular a las instituciones educativas, los gobiernos locales y el sector productivo. Las Universidades en términos generales intervienen en la estructura educativa como instancia de formación terminal de los individuos, a través de cualquiera de sus ofertas académicas. Pero en el caso de la problemática que nos ocupa, además de recibir a los graduados del último nivel del polimodal, se le asignó en la práctica, la tarea de capacitar a docentes, de complementar curricularmente a graduados de los ciclos superiores no Universitarios y de definir los mecanismos de articulación con el nivel medio. El propósito será entonces de ejercer su derecho a una educación popular y democrática, que incluya la participación de la comunidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, promueva valores como la autogestión, la solidaridad, el cooperativismo y el cuidado del ecosistema, y genere una salida laboral para sectores hoy excluidos.

En función de lo anterior, la **Dirección de la Escuela de Oficios** se ha propuesto como objetivo colaborar de manera activa junto a otros actores en la reconstrucción del tejido social y participar de sus iniciativas en áreas diversas que surgen básicamente desde la reactivación económica y su consecuente necesidad de inclusión social coordinando, asistiendo, asesorando y participando desde la Universidad y a través de la Secretaría de Extensión y la Prosecretaría de Políticas Sociales a nivel local y provincial, de modo de aproximarse, reconocer, evaluar y presentar planes de acción y participar en su ejecución. Este conjunto de acciones irá permitiendo sistematizar, potenciar y articular emprendimientos singulares convirtiéndolos en emprendimientos plurales cuyos resultados beneficien al conjunto social.

Primeros cursos

En el año 2010 se implementa el primer curso de la escuela a modo de piloto y replicando una experiencia que la Facultad de Ingeniería había desarrollado en la localidad de Florencio Varela. Cuatro profesores de la Facultad realizaron este curso que intentó homogenizar conocimientos técnico básico, 25 estudiantes de variada edad entre 20 y 45 años culminaron esta experiencia que fue el puntapié inicial de la escuela.

El 2011 es el año del diseño del dispositivo y es a través de la Escuela Universitaria de Oficios como la UNLP se ha propuesto conformar un espacio educativo para la inclusión laboral, a través de la capacitación en oficios artesanales e industriales destinados a todas las edades y atendiendo a las situaciones particulares de escolarización y trabajo previos, teniendo como objetivo desarrollar un sistema de escuela de oficios modelo en la cultura del trabajo, el desarrollo integral del individuo y la formación ciudadana, que fortalezca la reincorporación de personas al mercado productivo con oficios tradicionales marginados por falta de recalificación de saberes, la actualización en nuevas tecnologías y procesos y el fortalecimiento de la capacitación de instructores que pertenezcan a la región. La propuesta metodológica consistió en un esquema modular, que contempla un primer nivel básico de formación; un segundo nivel de cursos de formación profesional y un tercer y último módulo de cursos de formación profesional continua.

Para aplicar esa metodología se planteó desde el inicio las actividades desarrolladas por una dupla pedagógica compuesta por el docente a cargo del curso y por un tutor.

Las definiciones de la Tutoría y de sus funciones son múltiples. No es posible delimitar de manera unívoca estos conceptos, ni su aplicación en el campo educativo. Esta diversidad entonces parece ser una característica intrínseca a la figura del tutor. Esto representa una dificultad a la hora de intentar definir los límites de la función del tutor, dado que estos quedarán determinados, no por una normativa general, sino por aquello que se produce en cada curso a partir de la presencia de un tutor y del entramado de relaciones entre los diversos actores que participan de la escuela Universitaria de Oficios: autoridades, alumnos, docentes y comunidad en general.

Para la implementación de los cursos se firma un convenio entre la UNLP, la Federación de Instituciones Culturales y Deportivas de La Plata y la Fundación Florencio Pérez. Este convenio continúa vigente hasta la actualidad. Por otro lado se genera un acuerdo de trabajo con el Centro de Formación Profesional N° 402.

La Escuela además realizó contactos con el Centro de Orientación Vocacional Ocupacional de la Facultad de Psicología para incorporar a licenciadas en psicología, que comenzaron a trabajar como tutoras de los cursos.

A partir del segundo cuatrimestre se realizaron tres cursos con un total de 60 alumnos que completaron la capacitación. Dos cursos fueron dictados en el marco del convenio con el Centro de Formación Profesional N° 402. Los dos cursos realizados en el Club Estrella contaron con una tutora por curso.

En el primer cuatrimestre del 2012 se realizaron 5 cursos, incorporándose tres tutoras más al equipo. En el segundo cuatrimestre se continuó un curso anual y se sumaron 5 cursos. Se incorporó una nueva tutora conformando un grupo de trabajo de 6 tutoras. El equipo además de ir creciendo a nivel cuantitativo, fue generando espacios de formación y capacitación que permitieron ir afianzando el trabajo de las tutorías.

La Facultad de informática presentó el curso de Reparador de Pc para que se dicte en el marco de la EUO, donde un equipo de tres docentes lo implementaron en el barrio Villa Castells, con la particularidad que dos docentes eran alumnos avanzados de la carrera de Lic en Informática, acercando de esta forma alumnos a las tareas de extensión.

Además se conformó el trayecto total de Electricidad. El mismo había comenzado el año anterior con una capacitación inicial en el territorio, al cual le siguió un segundo nivel en el barrio dictado por formación profesional y finalizó con el tercer nivel dictado en la facultad de Ingeniería, por un docente de esa institución.

Egresaron un total de 174 alumnos, con una permanencia del 79 % de la población de inscriptos iniciales.

El año 2013 la intervención de la EUO en el territorio estuvo condicionada por diferentes acontecimientos:

- Intervenciones de la EUO en la catástrofe de la inundación:

Debido a los hechos acontecidos en la ciudad de La Plata el día 2 de abril del 2013 el equipo de tutoras concurre a las instituciones donde se dictaron e iban a dictar cursos para ver cómo las había afectado la inundación.

Se pudo dar respuesta a todas las demandas concretas relevadas y realizar entregas domiciliarias de los pedidos. Nos contactamos con ex alumnos para ver también su situación y poder brindarles una respuesta y contactarlos con instituciones donde pudieran concurrir.

Egresaron un total de 163 alumnos con una deserción del 24 %.

- Se presentó y aprobó el Programa de Vinculación y orientación laboral (PROVOL), cuyo objetivo es poder brindar herramientas que generen mejores condiciones en la inserción de los alumnos en el mundo del trabajo. Y que permitan vincular capacitación con mejores condiciones de empleabilidad.

El PROVOL implementó talleres en cada capacitación dictada, participaron de los mismos 128 alumnos. Se publicó un cuadernillo que fue entregado a cada alumno, con información referida a búsqueda laboral, armado de Cv, entrevista laboral, trabajo independiente, entre otros temas afines a la temática de la orientación ocupacional.

La EUO de cara a la gestión 2014-2018

La demanda territorial, el crecimiento de la matrícula, la complejización de las funciones en los equipos, las expectativas de la extensión, nos llevan a plantear reformulaciones en la línea de la estructura organizativa, el presupuesto y el diseño de la propuesta programática. Son objetivos primordiales de la planificación de esta nueva etapa :

- La Institucionalización de la EUO.
- La planificación y finalización de todos los trayectos de formación.

- La certificación de los saberes.

En estos objetivos estamos trabajando a partir de algunas variables concretas:

- El proyecto de un edificio propio adecuado a la propuesta formativa que contará con talleres de producción.
- La adecuación de los programas a un currículum centrado en la formación por competencias en la línea formativa del Ministerio de Trabajo.
- La elaboración de trayectos curriculares que cuenten con los tres niveles de formación.
- La presentación de la Línea de formación e inclusión social de la EUO, destinada a titulares de programas sociales.
- La extensión de la propuesta de la EUO a localidades adyacentes.

2.3.-La Dirección de Gestión de Políticas Públicas: el proceso de consolidación de equipos que se constituyen ad hoc

La **Dirección de Gestión de Políticas Públicas** (2013), cuyo antecedente fue el Programa de participación en el diseño e implementación de Políticas Públicas (2010) , desarrolla su acción a partir de procesos de asistencia técnica con distintos organismos gubernamentales para la ejecución de programas y proyectos que tienen por población objetivo, grupos de personas con derechos vulnerados.

A partir del involucramiento en experiencias de gestión, esta línea de trabajo tiene como referencia central aquellos estudios sobre Políticas Públicas que reconocen la importancia estratégica del momento de implementación de dichas políticas, ante las teorías clásicas que conceptualizan las brechas entre propósitos y resultados como “déficit o riesgos de implementación”.

Siguiendo el planteo de Anibal Sotelo: *“La implementación es inescindible del diseño. Solo de manera teórica conceptual se pueden separar diseño e implementación: no son segmentos del proceso de producción, sino dimensiones indivisibles que atraviesan todo el proceso. Analizar la implementación es analizar el proceso de producción de políticas públicas en su conjunto. Es importante tener en cuenta que el permanente solapamiento del diseño y la implementación para entender que esta última es la que libera los principales insumos que orientan el proceso de formulación. A su vez, son las primeras hipótesis que sustentan el diseño las que permiten definir un conjunto inicial de acciones que posibilitan la puesta en marcha de políticas. La implementación por tanto no es solo el camino que media entre el diseño y la consecución de resultados, es también el camino de conformación de una política¹”*. Se trata entonces de bucear en la complejidad del proceso

¹ Sotelo Maciel Anibal Jorge. Ficha de cátedra: La importancia estratégica de la implementación. Administración en Trabajo Social. Facultad de Trabajo Social. UNLP

de gestión y de las oportunidades que se presentan ante, en palabras de de Magdalena Chiara y Mercedes De Virgilio, el *carácter inacabado*, indeterminado de ciertas zonas de la practica.

Estas autoras plantean como premisas que (...) *“no hay políticas por encima y por fuera de la dinámica general de la sociedad y que no hay políticas por fuera de la interacciones que se generan en el curso de su diseño e implementación”*².

Desde esta concepción la **gestión** es vista como un espacio privilegiado de reproducción y/o transformación de la política social a través de los actores que juegan ahí sus apuestas estratégicas. La gestión opera como espacio de de mediación entre los procesos macro y la vida cotidiana de la población.

Esta complejidad obliga a concebir la gestión desde una doble entrada: como la articulación de recursos, y por otra como la porosa frontera entre el Estado y la sociedad en el proceso de constitución de la demanda. La demanda no se constituye de manera espontánea, sino en el contexto de los procesos que ponen en relación el aparato estatal y la sociedad. (2009:60). *“El encuentro, la escucha, las palabras, las indagaciones rigurosas, las manos en la masa, la circulación de libros y la tolerancia a las ideas propias y ajenas, propiciarán mejores políticas sociales que sean posibles de ser pensadas, diseñadas e implementadas en el marco de la universidad pública, gratuita, comprometida con el cambio social”*³.

Desde este marco conceptual, cada una de las experiencias de vinculación que hemos realizado a través de esta Dirección con distintos organismos ministeriales, sectoriales nacionales, o provinciales, se han materializado mediante **convenios** como marcos normativos intrínsecos a los distintos programas, como herramientas legales de compromiso para *“consolidar una política de acuerdos interinstitucionales, en la implementación de acciones conjuntas entre la UNLP y distintas organizaciones que fortalezcan la calidad de vida de la población, respetando la autonomía que caracteriza a ésta organización”*.⁴

Estas experiencias han tenido como fundamento la participación en algún momento del proceso de producción de la política pública, mediante actividades tales como asistencia técnica en relevamiento, reactualización de datos, inscripción de titulares a programas nacionales de gran escala, la ejecución y gestión de la totalidad de ese proceso, y el diseño de evaluaciones e investigaciones para contribuir a la toma de decisiones de esos organismos en el rediseño de las políticas.

Los acuerdos institucionales, se constituyen así, en el contexto de referencia inmediato y primario de las intervenciones propuestas, los cuales nos signan una capacidad de

² Chiara M; Di Virgilio M. Gestión de la política social. Conceptos y herramientas. Organizadoras. 2009. Edit Prometeo.

³ Idem 23

⁴ Plan Estratégico Gestión 2010-2014. Universidad Nacional de La Plata. Estrategia 3: Extensión Universitaria. Subprograma 3.4.3.2

respuesta(al contexto y a los responsables directos que diseñan, implementan), una dependencia o referencia ineludible y condicionante, y nos van marcando la temporalidad y oportunidades en el tiempo, propias de los requerimientos de la política y sus lógicas. Las Políticas Públicas tienen un eminente carácter político, en la medida que son producto de decisiones que se desarrollan en escenarios de acción, en el marco de una comunidad involucrada, compleja, amplia, multiactoral.

Teniendo en cuenta que los acuerdos institucionales preestablecen y reglan los mecanismos de cooperación, articulación y coordinación, establecen obligaciones a las partes comprometidas y anticipan objetivos sustantivos, plazos, recursos disponibles, y modalidades de funcionamiento, cada diseño y direccionalidad que otorgamos a su implementación se soporta con dispositivos de gestión que construimos situacionalmente.

Cuando referimos a un **dispositivo de gestión** hacemos alusión a la herramienta teórica, metodológica y procedimental que se despliega para poder sostener lo que planificamos, aquellos objetivos finales e intermedios que se plantea el programa como política pública, y aquellos que se van configurando en el devenir de su implementación. Nicolás Daloso, sintetizando los aportes de Foulcaut al respecto, los define como conjuntos heterogéneos, constituidos por diversos elementos constitutivos. *“El dispositivo se encuentra siempre desbordado y abierto a lo contingente porque tiene como función la de responder a un acontecimiento urgente que es aleatorio en la medida en que representa la inestabilidad azarosa que tiene lugar en el enfrentamiento de fuerzas”*.

Silvana Weller hace hincapié en la capacidad que tienen estos artilugios de carácter eventual, para la aparición de lo nuevo.

Citando a Barembliit *“el dispositivo sería un montaje o artificio productor de innovaciones que genera acontecimientos, actualiza potencialidades e intenta lo nuevo, lo radical. Aparecen como combinaciones variadas de recursos que alteran el funcionamiento organizacional pero que no forman parte de la estructura de las organizaciones”*.

Se trataría entonces de construcciones artificiales que se introducen con el objetivo de instaurar algún proceso nuevo. Tienen por característica central su carácter transitorio, el cual no logra alterar la lógica de funcionamiento fundamental de las organizaciones en donde se inserta. La orientación que direcciona las conformaciones de estos dispositivos se relaciona con la *gradualidad* en su construcción, la *multiactoralidad* y la *aproximación situada*.

¿Quiénes sostienen estos dispositivos?

Acá es donde la dimensión creativa de la gestión nos conduce a bregar por la creación de equipos, la instauración de modos de trabajo y de organización que antes no existían, como parte del trabajo en las condiciones que puedan ser sostén de los desafíos y procesos que se van instituyendo.

Las premisas iniciales hacen foco en la centralidad de la constitución y fortalecimiento de *equipos para la gestión*. Los equipos no existen a priori.

Los **equipos**, a quienes consideramos soportes fundamentales de los distintos procesos emprendidos, se conforman, consolidan y fortalecen en estas intervenciones en donde

priman direccionamientos comunes y particulares comportándose a modo de vaivenes de sus singulares configuraciones.

Esta característica esencial de los dispositivos referida a la temporalidad de los mismos, se constituye en un factor fundamental a la hora de la posibilidad de trabajo en la conformación y fortalecimiento de equipos. Como plantea Claudio Bloch⁵, no hay otra manera de producir cambios sustanciales si no es *construyéndolos colectivamente*. La riqueza de esta construcción vale más que tiempo: construye fuerza, agrega consistencia al producto y genera efectos de cascada.

Ahora bien esta concepción del fortalecimiento de los de equipos que requiere de tiempo para el afianzamiento de los mismos, del diseño de distintos mecanismos y actividades de acompañamiento específicas a la procesualidad del pasaje del grupo al equipo, se debe situar, teniendo como marco experiencias que priorizan la construcción de dispositivos, que varían en términos de plazos, actividades y objetivos al servicio de programas y actividades con fecha estipulada de inicio y finalización.

Las apuestas en este sentido han arrojado diferentes resultados no obstante resisten el establecimiento de dimensiones que a priori consideramos prioritarias en tanto piso inicial. Referimos a la necesidad de las visiones y convivencias de múltiples disciplinas que puedan llegar a establecerse en **acciones interdisciplinarias** en un claro reconocimiento de la complejidad e intensidad de los problemas sociales y en coincidencia con Carlos Matus, a sabiendas de sus contenidos transdepartamentales, imposibles de abordar desde la verticalidad de las ciencias vistas en su individualidad y su fragmentación por objeto de estudio.

Además de la presencia de distintas disciplinas, o los conocimientos en ámbitos de especialidades, la apuesta requiere de **perfiles con experiencia o necesidad de formarse en gestión**. Siguiendo a este autor: *“La práctica social desborda la formación profesional y cualquiera sea su ámbito exige entre otras cuestiones explicar la realidad, identificar problemas y causas críticas, calcular sobre el futuro incierto, formular y evaluar apuestas sobre productos y resultados de nuestras acciones, resolver conflictos cognitivos, hacer análisis estratégicos para construir viabilidad, estudiar a los otros actores que participan en el juego social, monitorear la evolución y el cambio de la realidad intervenida, diseñar y/o modernizar organizaciones”*⁶.

En este sentido hablamos de grupalidades y equipos que configuran una modalidad y estructura de funcionamiento basada en roles, funciones, que planifican sus acciones a través de distintos instrumentos, que evalúan resultados de sus intervenciones con diferentes modalidades y grados de consolidación y que se apropian subjetivamente en mayor o menor medida de las tareas que se emprenden.

⁵ Bloch Claudio Compilador Hechos y Palabras. La experiencia de gestión de la coordinación SIDA en la ciudad de Buenos Aires. Ministerio de Salud. 2007

⁶ Ficha elaborada por la fundación Cigob. Fuente Matus Carlos, Teoría del juego social, Colección Planificación y Políticas Públicas. Ediciones de la UNLa. 2007

Mas allá de las conformaciones “*para esto*”⁷ confluimos en el convencimiento de que detenerse a pensarlos y a pensarnos en tanto partes de ellos, otorga un salto de calidad a cada propuesta interventiva posible.

3.-Algunas reflexiones finales

La reforma del Estatuto de la UNLP en el año 2008 estableció sin dudas una oportunidad estratégica: repensar el lugar de la extensión en la identidad de la universidad pública. No solo a nivel simbólico y discursivo sino en sostener materialidades que permitan profundizar esa decisión. El aumento del presupuesto, la creación de dispositivos que instituyan y recuperen prácticas colectivas de construcción de conocimiento, la profundización de espacios de análisis, debate y evaluación sobre prácticas extensionistas son elementos concretos de esta materialidad incipiente.

En este marco la complejización de funciones y la necesidad de repensar los perfiles, alcances y responsabilidades de los equipos de trabajo que llevan adelante la tarea parece ser el desafío más importante.

El proceso de consolidación de las tres direcciones de la prosecretaria de Políticas Sociales permite identificar hitos donde se tomaron decisiones y cuáles son los temas o zonas que aún presentan vacancias o inconsistencias.

Es sin embargo un terreno fecundo para la discusión y el debate y un modo de compartir experiencia sobre procesos zigzagueantes pero que avanzan a paso firme en consolidar una universidad pública inclusiva, comprometida y atenta a las necesidades de la sociedad que la sostiene y la significa.

⁷ Traducción latina de “ad hoc”

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

Gestión Estratégica Planificada (GEP) Documento inédito Cátedra de Administración en Trabajo Social. Faculta de Trabajo Social. UNLP 2010 publicado en www.trabajosocial.unlp.edu.ar

Matus Carlos (1987)., Política, planificación y gobierno, Organización Panamericana de la Salud, Caracas,. Parte 2. Punto 5.b. Conducir planificadamente

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

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

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

Carpinetti B (2005) De la expulsión al Co-manejo. Editorial APN. Buenos Aires. Argentina