Facultad de Trabajo Social
UNER

Universidad Nacional de Entre Ríos

# Trabajo Final Integrador

**Datos institucionales:**

Universidad Nacional de Entre Ríos
Facultad de Trabajo Social
Carrera de Especialización en Políticas Públicas de Niñez, Adolescencia y Familia.
Resol. “C.S” 320/11, 324/12.

**Sede:** Entre Ríos-Paraná

**Tutor/a**: Leila Luna

**Trabajo final: El trabajo en equipo de los Facilitadores del Programa Nacional Primeros Años**

**Datos del/la especializando/a:**

**Título/s de Grado, Apellido y Nombre:** Licenciada en Psicología
Paz, María del Valle

**Director propuesto:** Mg. Cristela Ramírez (designados según Resolución "CD" "FTS""UNER" Nº Nro. 001/2015)

**Lugar:** Entre Ríos-Paraná

**Fecha de la presentación:** 25 de Septiembre de 2015

## *Agradecimientos*

*Mi sincero agradecimiento a todos los docentes y encargados de esta Especialización en Políticas Públicas de Niñez, Adolescencia y Familia, por permitirme realizar esta experiencia enriquecedora para mi persona y mi carrera profesional.*

*A mi Directora Mg. Cristela Ramírez por su dedicación y compromiso constante en cada paso de este camino.*

*A Dios que todo me lo ha dado, a toda mi familia por acompañarme incondicionalmente y llenar de alegría mis días, especialmente a mi madre, Graciela, por ser mi fortaleza y ejemplo de todos los días.*

*A los grandes amores de mi vida, mi compañero y esposo Franco, y mi hijita María Emma que son mis tesoros más preciados.*

*María Paz*

## RESUMEN

En el marco de la Especialización y en el contexto del Programa Nacional Primeros Años, una política pública orientada a favorecer el desarrollo de las niñas y los niños de 0 a 4 años, se realiza este trabajo final. Para ello se consideraran los proyectos participativos locales efectuados en las mesas de gestión de Bº Comercial e Ituzango Anexo de Córdoba Capital con la participación de Equipos Técnicos y Facilitadores/as, en el periodo comprendido entre el año 2013 al 2015.

Los Facilitadores organizados en equipos de abordaje, son referentes de la localidad que promueven el desarrollo de proyectos comunitarios para mejorar las condiciones de vida de las niñas y niños de 0 a 4 años y sus familias. Las implicancias de esta tarea facilitadora, conforman el objetivo particular de este trabajo en consideración de los factores que obstaculizan o favorecen su desempeño, en las interrelaciones entre los miembros del grupo; roles; liderazgo; articulaciones y coordinación con los diversos sectores comunitarios y gubernamentales.

Estos ejes están presentes en la mayoría de las temáticas trabajadas en la Especialización: lo atinente a las relaciones entre niñez, familia, procesos grupales, equipos de abordaje y organizaciones e instituciones que protagonizan la implementación de esta política pública.

**ÍNDICE**

Introducción……1

Marco teórico……5

Acerca del Programa Primeros Años……..5

Una política pública orientada a favorecer el desarrollo integral de las niñas y los niños de 0 a 4 años……..10

Los niños y niñas como sujetos de derecho……19

Desarrollo…….....24

Implementación del Programa primeros años a nivel territorial…..….....24

Facilitadores: Procesos grupales y trabajo en equipo……27

Aspectos que pueden obstaculizar o favorecer el trabajo en equipo de los Facilitadores…….....35

Conclusión……42

Bibliografía……..44

# INTRODUCCIÓN

Para iniciar este recorrido, en primer lugar cabe señalar que este trabajo integrador final se enmarca en la Carrera de Especialización en “Políticas Públicas y abordajes en Niñez, Adolescencia y Familia”, implementada por la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Entre Ríos en convenio con la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Con el propósito de realizar este trabajo para la finalización de la Especialización y de este modo obtener una experiencia enriquecedora que permita poner en práctica el quehacer profesional y asimismo fortalecer los conocimientos obtenidos en dicha carrera. Esto se logra a través de una articulación teórico-práctica teniendo siempre presentes los aspectos éticos, conservando una actitud crítica y consciente del compromiso con la comunidad, para así ampliar la capacitación en el trabajo con niñas, niños, adolescentes y familias por parte de los profesionales que intervienen en esta área.

El presente trabajo integrador final de la Carrera describe la experiencia que se realiza desde la práctica profesional desarrollada como miembro del Equipo Técnico provincial, en la implementación del Programa Nacional de Desarrollo Infantil Primeros Años. Este se encuadra en el paradigma de las políticas públicas de abordaje integral que sustenta el Gobierno Nacional y tiene como objetivo “generar condiciones familiares, comunitarias e institucionales para promover el desarrollo infantil temprano, desde un abordaje integral, a partir de la construcción de entornos contenedores y protectores de los derechos”.

A nivel territorial, en la ciudad de Córdoba se efectúan proyectos participativos locales a partir del trabajo y acuerdos establecidos en las Mesas Locales, con el acompañamiento y participación de Facilitadoras/es y Equipos Técnicos.

En este contexto la figura de los Facilitadores toma una relevancia y protagonismo central en la implementación del Programa, ya que a partir de la capacitación y asistencia del Equipo Técnico, serán ellos los encargados de acercar a las familias esta política pública. Los Facilitadores se seleccionan desde los espacios comunitarios en los que se implementa el Programa, donde se genera una red, a partir del intercambio de información, orientación y reflexión con las familias. Se identifican las demandas de las familias, se canalizan los cursos de acción para las respuestas más apropiadas, se fortalecen saberes y buenas prácticas de crianza.

En relación a lo expuesto, cabe señalar la noción de Proceso Grupal que será el eje del análisis de este trabajo. Siguiendo a Sartre “un grupo no está hecho nunca, no es un hecho estático sino un todo dinámico; un grupo se va haciendo, por momentos podemos decir, en parte, que se deshace y se rehace constantemente. Un grupo no es. Es un proceso en marcha” (Arito y Roquel, 2002). De esto se desprende que la formación de un grupo requiere de un tiempo e implica una interacción entre personas, en este caso los Facilitadores, que comparten una tarea común y que van conformando este proceso de construcción

conjunta, estos aspectos entre otros serán objeto de estudio dentro del grupo de Facilitadores, indagando como van construyendo y conformando el trabajo en equipo. En este sentido “Entendemos por grupo a un conjunto de personas que interactúan, que se proponen realizar una tarea común. En esa interacción se produce un dinámico interjuego de roles y la construcción de un nosotros: hay quienes pertenecen al grupo y quienes se mantienen fuera de él (Cuadernos de trabajo: herramientas para el trabajo grupal p.13).

## Decisiones teórico- metodológicas

Para la elaboración de este trabajo se adoptará la modalidad de monografía debido a que permite la descripción y análisis de este tema particular, aportando contenido teórico relevante para la comprensión de la temática seleccionada. En este sentido, la temática se centrará en como los Facilitadores se organizan para trabajar en equipos y articulan con diversos actores. Esto conlleva como en toda tarea que surjan conflictos propios de las relaciones humanas que pueden o no obstaculizar su labor, este aspecto se indagará principalmente en el presente trabajo: ¿Cómo se implementa el trabajo en equipo de los Facilitadores del Programa Primeros Años? Para ello se plantean los objetivos que guiaran este proceso:

### Objetivos Generales:

- ✓ Analizar cómo se realiza el trabajo en equipo de los Facilitadores del Programa Primeros Años.

- ✓ Indagar qué factores obstaculizan o favorecen el desempeño de su tarea en relación a sus prácticas del trabajo en equipo.

### Objetivos específicos:

- ✓ Describir las relaciones que se establecen entre los Facilitadores en cuanto a grupo, roles y estilos de liderazgo.

- ✓ Explorar si el trabajo en equipo contribuye a que se concreten las funciones primordiales del Facilitador y los objetivos que establece el Programa Primeros años.

- ✓ Identificar cómo se realizan las articulaciones para coordinar acciones con los diversos sectores (Equipo Técnico, Mesas locales, Facilitadores, comunidad, familias) y niveles de gobierno involucrados en la gestión del Programa Primeros Años como política pública, para construir un abordaje integrador.

Asimismo este trabajo se realizará a partir del recorte espacio-temporal que establece el Programa “Primeros Años” desde el año 2013 hasta el 2015 en la ciudad de Córdoba, en este periodo se realizan Proyectos centrados en las niñas y los niños pequeños, que promuevan la construcción de entornos protectores de sus derechos.

Para desarrollar esta propuesta los Equipos Técnicos coordinan encuentros con las Mesas Locales y referentes comunitarios, específicamente en la provincia de Córdoba. Se trabaja en las Mesas de Gestión ubicadas en diferentes barrios, para el proyecto se considerarán los barrios de Comercial, (incluye Asentamiento Los Cortaderos), e Ituzango anexo (incluye Bº San Javier y Bº Avellaneda), desde donde a mediados del año 2013 se presentaron 2 proyectos participativos locales, que se están ejecutando hasta fines del 2015 según los tiempos estipulados, contando con la participación de aproximadamente 50 Facilitadores. Estos proyectos presentan como prioridad generar condiciones familiares, comunitarias e institucionales para promover el desarrollo infantil temprano, desde un abordaje integral, a partir de la construcción de entornos protectores de los derechos de niñas y niños. Asimismo se enmarcan los proyectos en la construcción de entornos comunitarios de sostén y acompañamiento a las familias. Conformando dos espacios de sostén y acompañamiento a la crianza: *Espacio de primerísimos lectores (Bibliotecas)* donde se realiza el préstamo de libros, actividades con los libros en espacios comunitarios del barrio para que todas las familias tengan acceso a los libros específicos para los más pequeños; y *Espacio de cuidados y sostén* donde se realizan talleres sobre diversas temáticas referidas a la crianza (como por ejemplo cuidados en el embarazo, cuidados del recién nacido, lactancia materna, incorporación de alimentos y nutrición saludable, limites, importancia del juego, vacunación, entre otras) actividades comunitarias, espacios de recreación, para así fortalecer el rol del adulto como responsable de la crianza de los más pequeños. De este modo, en los proyectos participativos locales se realizan acciones para crear espacios de intercambio, reflexión y encuentro a partir de actividades coordinadas por Facilitadores y la asistencia técnica del Equipo provincial, donde las familias, los niños y niñas se nutran de las diferentes formas de leer el mundo y su propio entorno, fortaleciendo los vínculos y las pautas de crianza en el marco de la integralidad de las acciones.

Este proyecto integra la mayoría de las temáticas trabajadas en la Carrera de Especialización, debido a que se considera al Programa Primeros Años como una política pública, analizando su relación con otras políticas y niveles de gobierno. Además se consideran los fenómenos propios de los procesos grupales, analizando su vinculación con los procesos organizacionales e institucionales. Se aborda la relación entre niñez y familia para impulsar las políticas públicas hacia el desarrollo integral de los niños y niñas de 0 a 4 años, trabajando principalmente en el acompañamiento y fortalecimiento de las familias como espacio privilegiado para el desarrollo de las niñas y niños. Se impulsa así, la promoción de las niñas y niños como sujetos de derechos. En este sentido la construcción legislativa- Ley

Nacional Nº 26.061-es el instrumento clave a difundir para favorecer vínculos y protagonismos en el desarrollo de las niñas y niños, de los adultos responsables de la crianza y la comunidad.

La experiencia realizada en la Especialización permitió un proceso de aprendizaje para ampliar un marco teórico que fortalece conocimientos básicos previos, a fin de propiciar una intervención sustentada con mayores recursos para propiciar un contexto lo más favorable posible que acompañe estos procesos comunitarios a nivel territorial, en la implementación de una política pública que involucra a las familias, niñas y niños creando entornos protectores de derechos.

# MARCO TEÓRICO

## Acerca del Programa Primeros Años

El presente trabajo se centra en la experiencia que se realiza desde la práctica profesional a partir del Programa Nacional de Desarrollo Infantil Primeros Años, se comenzará describiendo las implicancias del mismo, para tener una visión más amplia del contexto del que surge la propuesta. Este Programa se implementa desde el año 2006 en el ámbito del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, promoviendo el fortalecimiento de las familias de niñas y niños de 0 a 4 años en su rol protagónico en la atención y el cuidado en su contexto familiar y comunitario, integrando recursos y acciones entre los Ministerios Nacionales de Desarrollo Social, de Educación, de Salud, de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, de Justicia y Derechos Humanos, a través de un convenio específico, con la colaboración técnico administrativa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Argentina (Proyecto ARG 12/010).

En un primer momento fueron tres ministerios los que suscribieron, en el año 2005 el primer convenio para la creación del Programa: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, Ministerio de Desarrollo Social y Ministerio de Salud.

En el año 2009 se incorporan los Ministerios de Justicia y Derechos Humanos y de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; y se define el acompañamiento a las acciones del Plan Ahí (Proyecto PNUD 06/017).

El Programa Primeros Años en esta etapa tuvo como objetivo instalar como política pública el abordaje integral del desarrollo de niñas y niños de 0 a 4 años en su contexto familiar y comunitario con un enfoque de integración y complementariedad social, institucional y territorial de las acciones de gobierno.

Para llevar adelante esta tarea, en la primera etapa del Programa 2006- 2008 se trabajó en las localidades de más de 40 mil habitantes. Para el período 2009-2011 se inició una nueva etapa de acompañamiento a las acciones del Plan Nacional de Abordaje Integral AHÍ. Este Plan profundiza la integralidad de las políticas sociales a través del trabajo conjunto y articulado de los ministerios nacionales, las provincias y las comunidades priorizando zonas vulnerables del territorio nacional.

En la Segunda Etapa (2012-2015), que se tomó como recorte espacio-temporal de este trabajo, el Programa se plantea nuevos desafíos y acciones para fortalecer las prácticas familiares, institucionales y comunitarias, aumentar la cobertura y abordar problemáticas territoriales específicas y de grupos poblaciones particulares que aporten a superar las inequidades regionales propias de la diversidad en el desarrollo histórico de las mismas.

Estos desafíos contemplan ampliar la cobertura, con el propósito de llevar la propuesta a nuevas localidades. En el nivel provincial, se destaca la importancia de seguir acompañando y afianzando el trabajo intersectorial llevado adelante desde las Mesas Provinciales. En el ámbito local, se presenta como desafío

consolidar las Mesas Locales conformadas y realizar gestiones para convocar nuevas. En esta etapa, las Mesas adquieren un rol protagónico en la formulación y desarrollo de proyectos locales.

Además se propone continuar con la estrategia de capacitación y formación de Facilitadoras y Facilitadores, a fin de dejar capacidades instaladas en las provincias en relación al abordaje integral de la primera infancia. Diseñar estrategias para aumentar la cantidad de familias y adultos varones que participan de las actividades del Programa. Consolidar la estrategia de transversalización de género que comenzó a gestarse durante la primera etapa del Proyecto. Y profundizar las acciones para la inclusión de procesos de crianza interculturales con poblaciones originarias y migrantes y de personas con discapacidad.

Asimismo el Programa formula:

Objetivo General:

- Generar condiciones familiares, comunitarias e institucionales para promover el desarrollo infantil temprano, desde un abordaje integral, a partir de la construcción de entornos protectores de los derechos de niñas y niños.

Objetivos específicos:

- Contribuir a la formación y fortalecimiento de una red de actores territoriales que acompañen a las familias en su rol de crianza.
- Sensibilizar y promover la responsabilidad colectiva en torno a la primera infancia, propiciando la apropiación de la propuesta del Programa por parte de los distintos actores presentes en la comunidad.
- Contribuir al fortalecimiento de capacidades instaladas de las Mesas Intersectoriales Locales y en la red de Facilitadoras y Facilitadores para el abordaje integral del desarrollo infantil temprano y la gestión de proyectos locales que tengan como centro a las niñas y niños pequeños como sujetos de derechos.
- Consolidar un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones del Programa que permita dar cuenta de sus avances y logros y retroalimente la gestión, aprendiendo de las buenas prácticas.

Líneas de acción del Programa en esta nueva etapa:

- Desarrollo de Proyectos Participativos Locales: Participación y organización comunitaria para la gestión asociada de proyectos centrados en las niñas y los niños pequeños y que promuevan la construcción de entornos protectores de sus derechos.

La operatoria a nivel local se centra en los Proyectos Participativos Locales, a partir del trabajo y acuerdos establecidos en las Mesas Locales, con el acompañamiento y participación de Facilitadoras, Facilitadores y Equipos Técnicos. Esta forma de trabajo contempla la capacitación y el asesoramiento

continuo orientados al diseño, implementación y seguimiento de proyectos participativos a los distintos actores que han de formar parte de estas iniciativas.

En lo que refiere a sus características, estos proyectos tienen como prioridad contemplar en el centro de las acciones a las niñas y niños pequeños como sujetos de derechos, promoviendo entornos apropiados para su desarrollo, involucrando a la comunidad y acompañando a las familias en su rol protagónico de crianza.

Se contemplan las siguientes actividades: Constitución o fortalecimiento de espacios multiactorales, en los niveles nacionales, provinciales, municipales y locales. Selección y capacitación de Equipos Técnicos. Selección y capacitación de Facilitadoras y Facilitadores. Asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de proyectos. Diseño, presentación y evaluación de proyectos. Puesta en marcha de los proyectos. Apoyo y acompañamiento a los proyectos.

- Constitución y fortalecimiento de Redes de Actores Sociales: Comunicación y Sensibilización sobre la responsabilidad colectiva del cuidado y atención de niñas y niños. Capacitación y formación de Facilitadoras y Faciltiadores comunitarias del desarrollo infantil. Habilitación de espacios comunitarios de acompañamiento y sostén de la crianza.

La articulación de miradas, recursos y estrategias que se propicia en sentido vertical y horizontal, se manifiesta en el plano local a partir de “Redes de actores y recursos orientadas al desarrollo infantil temprano”, las cuales permiten dar sustentabilidad a las acciones, fortalecer capacidades instaladas y generar condiciones para mejorar la calidad de vida de niñas, niños y sus familias. Esta forma de trabajo asociada requiere compartir un marco conceptual y su consiguiente forma de abordaje, por lo cual se hace necesario un acompañamiento y asesoramiento técnico continuos a Facilitadoras y Facilitadores y Mesas Locales, en lo que refiere al desarrollo infantil temprano desde una perspectiva de derechos humanos (en este sentido, adquiere particular importancia el proceso de certificación de competencias a Facilitadoras y Facilitadores). De esta manera, las Mesas Locales y las Facilitadoras y Facilitadores establecen espacios comunitarios en los que a partir del intercambio de información, orientación y reflexión entre familias y con las Facilitadoras y Facilitadores se identifican las demandas, se encauzan líneas de acción, se fortalecen saberes y buenas prácticas de crianza. En el desarrollo de esta línea de acción se contemplan las siguientes actividades: Asistencia técnica y acompañamiento a Mesas Locales. Acompañamiento a Facilitadoras y Facilitadores. Promoción de la terminalidad escolar de Facilitadoras y Facilitadores y familias. Desarrollo de una propuesta de comunicación social que promueva la participación y la organización comunitaria. Habilitación de espacios de sostén y acompañamiento a las familias en la crianza de los más pequeños. Apoyo a la estrategia Creciendo Juntos.

- Sistema de Monitoreo y Evaluación: Producción de información, conocimiento y aprendizajes para la toma de decisiones y mejoramiento de la gestión.

El Programa desarrolla un sistema de monitoreo y evaluación que acompaña la ejecución de las acciones en todos sus niveles, con el objetivo de producir información, conocimiento y aprendizajes para la toma de decisiones y mejoramiento de la gestión. El sistema de monitoreo y evaluación se nutre de la información generada a partir de las acciones desarrolladas en las otras dos líneas de acción ya mencionadas, que es complementada con información cuantitativa y cualitativa producto de instrumentos diseñados ad hoc, para generar datos que sirvan como insumo para evaluar el desarrollo de los proyectos participativos comunitarios y las redes locales, a fin de introducir las mejoras y modificaciones que se consideren necesarias. Estas actividades sistemáticas de monitoreo y evaluación se traducen en una variedad de informes que dan cuenta de procesos y de resultados generados desde las acciones del Programa en vistas a alcanzar sus objetivos. Las actividades previstas son: Consolidación de la evaluación. Desarrollo de instrumentos de relevamiento de información adecuados a la segunda etapa del Programa. Definición de informes y reportes por tipo y periodicidad. Asistencia técnica para el uso y aplicación de los instrumentos. Informes de sistematización de la información.

Para la implementación del Programa, la estrategia que se despliega en los territorios (localidades y barrios) se realiza a través de intervenciones y acciones integrales que dejan capacidades institucionales y comunitarias instaladas, de manera tal de contribuir a garantizar en el mediano plazo el ejercicio pleno de los derechos de niñas y niños.

Las propuestas y actividades que se desarrollan, se basan en la búsqueda de la inclusión a través de la igualdad de oportunidades, la accesibilidad universal, el diseño para todas y todos. Tienen en cuenta el contexto social en el cual las familias desarrollan su vida cotidiana y se promueve la construcción de entornos protectores de derechos para las niñas y los niños con equidad y sin discriminación. Ello se encuentra íntimamente relacionado con el principio de accesibilidad universal, que requiere que todos los entornos, procesos, bienes y servicios, cumplan con los requisitos necesarios para poder ser utilizados por todas las personas de la forma más autónoma y natural posible.

Esta perspectiva de abordaje integral se traduce en:

- Un trabajo de articulación de recursos en la promoción de todas las dimensiones del desarrollo humano desde una perspectiva de plena vigencia de los derechos humanos (que a toda persona asisten).
- Un abordaje territorial integral que promueve la organización y participación comunitaria.
- El fortalecimiento de las familias en sus esfuerzos por conciliar sus responsabilidades familiares con el desarrollo personal y social de sus integrantes en un plano de igualdad. Por otra parte, a partir de la posibilidad de ofrecer itinerarios laborales de calidad, las políticas públicas se orientan a remover las barreras que dificultan a mujeres y varones ejercer estos derechos en igualdad, y a sus familias a acceder a redes de protección social.

- Intervenciones que tienen como objetivo garantizar el pleno ejercicio del derecho a la educación de todas y todos, multiplicando las oportunidades educativas en sus diferentes niveles y mejorando la calidad de dicho proceso.
- Acciones destinadas a garantizar la plena vigencia del derecho a la salud integral para avanzar hacia una sociedad más justa e inclusiva.
- La inclusión de la perspectiva de género para contribuir al logro de una mayor democratización en las responsabilidades domésticas y en la crianza y para promover desde la infancia nuevas relaciones sociales entre mujeres y varones. Se apunta así a la construcción de una real igualdad de oportunidades y trato entre mujeres y varones y, de este modo, a una sociedad más justa y equitativa.

Desde este enfoque de derechos, integralidad y equidad territorial, los Ministerios Nacionales que participan en el Programa integran recursos y acciones, consolidando espacios de carácter interinstitucional en los niveles, nacional, provincial y local para construir un entorno protector de los derechos de las niñas y niños.

Abordar de modo integral el desarrollo infantil supone la articulación de recursos simbólicos, financieros e institucionales. A tal fin se ha creado la "Mesa de Planificación Estratégica y Coordinación Programática Nacional", un dispositivo de articulación y gestión en el que participan representantes de los cinco Ministerios Nacionales que forman parte de Primeros Años. Por su parte, en las provincias y localidades se constituyen "Mesas Interinstitucionales Provinciales/Municipales" y "Mesas Intersectoriales Locales".

Entre las tareas de la "Mesa de Planificación Estratégica y Coordinación Programática" se encuentra la conformación y coordinación del Equipo Técnico Nacional, por otra parte, con cada "Mesa Interinstitucional Provincial" se encuentra la de seleccionar al Equipo Técnico Provincial, de acuerdo a perfiles preestablecidos.

Desde el nivel central, se desarrolla un proceso de formación de recursos humanos con una concepción integral del desarrollo infantil. Los integrantes de los Equipos Técnicos participan de distintas instancias de capacitación y asistencia técnica, a cargo del Equipo Técnico Nacional y de profesionales expertos convocados para tal fin. A su vez, los Equipos Técnicos Provinciales, organizaciones sociales, redes de recursos locales y Mesas Interministeriales Locales capacitan y acompañan a las Facilitadoras y Facilitadores, promoviendo el intercambio y la reflexión a partir de los contenidos del Programa.

Las acciones en terreno las llevan a cabo las Facilitadoras y los Facilitadores en la comunidad, seleccionados tanto por su experiencia en el trabajo comunitario como por su sensibilidad y compromiso con la infancia. Su trayectoria e inserción en la comunidad, sumadas a sus funciones en el Programa, los constituye en referentes locales de las familias a quienes acompañan con distintas actividades. Estas acciones se sostienen además por la producción y difusión de mensajes radiales, la edición y distribución de materiales escritos (cuadernillos, folletos, trípticos, guías, entre otros) que apuntan a sensibilizar a la comunidad y a la población en general sobre la importancia del desarrollo integral y los niños y

niñas como sujetos de derechos (Documento Técnico: Acompañamiento y sostén para la crianza, juntos por los primeros años, 2012. Programa Nacional Primeros Años, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales).

## Una política pública orientada a favorecer el desarrollo integral de las niñas y los niños de 0 a 4 años

En este punto es importante resaltar el Programa Primeros Años, como una *política pública* orientada a favorecer el desarrollo de las niñas y los niños de 0 a 4 años, esto implica reflexionar sobre los distintos aspectos de las políticas públicas como un modo de articulación entre el Estado y la sociedad, entendiendo que el Estado se inserta en un modelo de país y en función de ese proyecto de país se constituyen las líneas de acción que se implementarán.

En un primer momento se hace necesario caracterizar las distintas trasformaciones que ha tenido el Estado Argentino a lo largo de su historia, entendiendo al Estado como un proceso, como señalan Kirchner y Vessvessian (2013) cuando retoman a Juan Carlos Portantiero que señala: "...El proceso que va del Estado Liberal de Derecho hasta el Estado Social no puede ser leído solamente como un pasaje de una etapa "competitiva" del desarrollo del capitalismo a otra "monopolista"; se trata, además, de una trayectoria en la que se va modificando sucesivamente la posición de las masas en relación con lo político lo que, a su vez, transforma las características del estado"(p.14).

Iniciando esta caracterización, entre los años 1880 y 1930 surge el Estado Liberal, donde se evidencia que la mayoría de los sectores de la sociedad no tenían participación en las definiciones de asuntos estatales y políticos-públicos, solo una parte de la población que era la poseedora del poder económico podía tener incidencia en las decisiones y políticas de Estado, este modelo garantizaba principalmente el desarrollo del creciente mercado argentino, cumpliendo funciones netamente ligadas a la reproducción económica capitalista. Las acciones estatales estaban en función de esas relaciones. En 1916, ya se producen cambios respecto a los derechos políticos, y el estado comienza a contemplar la participación de otros sectores sociales en la vida del país.

En el periodo entre 1930 y 1945 suceden los comienzos del Estado intervencionista, en este momento se sentaron las bases económicas industriales, iniciando el camino para el surgimiento los derechos sociales.

Luego se produce el surgimiento del Estado Social y/o de Bienestar (1945-1975) que se caracteriza por la profundización de los procesos ampliados de ciudadanización, asimismo los derechos sociales se sitúan como conformadores de nuevas identidades sociales, debido al surgimiento de nuevos actores colectivos en el espacio público, se produce la reformulación de la democracia y la vida política hasta ese momento histórico y se garantiza el acceso igualitario y universal a la seguridad social. Es decir, se produce un nuevo vínculo entre Estado y sociedad civil, vinculando fuertemente a la idea de "ciudadanía social" anclada en el trabajo como ordenador y generador de identidades (Venassi, 2013)

En los años 1976-2001**,** se produce la Ruptura del Estado de Bienestar y apertura del Estado neoliberal que puso en cuestión al Estado Social, y desmantela las relaciones y lazos sociales que hasta ese momento prevalecían, desarticulando las políticas y las relaciones de la comunidad. Entre las características más importantes de este modelo se puede señalar: desarticulación de los lazos solidarios, desciudadanización, exclusión y pérdida de los derechos conquistados en el tiempo, fragmentación de lo social y de las políticas sociales, focalización y dispersión de las políticas sociales y las personas son abordadas como beneficiarios no como personas sujetos de derechos (Kirchner y Vessvessian, 2013).

A partir del 2002 se evidencia una crisis del Estado neoliberal y apertura hacia un Estado articulador e integrador, y desde 2003 surge un nuevo estado social, es un estado activo y promotor, que cree en la inversión social y en la autogestión popular, para el abordaje integral de las necesidades de los ciudadanos. En este sentido se adopta una mirada de las políticas sociales, reparadora y constructora, pensando a las personas como titulares de derecho, integrantes de la comunidad, de una cultura, convicciones indispensables para la reconstrucción de la ciudadanía. Desde ese momento se busca hacer el aporte para reconstruir espacios que integren a las comunidades fortaleciendo la organización y la participación (Venassi, 2013).

En este punto, se hace necesario poder identificar que es una política pública y para esto, se retoma lo que aporta Danani (2009) que expresa "política social como el conjunto de intervenciones sociales del estado que producen y moldean directamente las condiciones de vida y de reproducción de la vida de distintos sectores y grupos sociales" (p.32). En este sentido la autora reflexiona sobre la política social como un campo complejo en el que están contenidas múltiples dimensiones que por otra parte se relacionan entre sí: procesos políticos culturales, económicos e institucionales, pero también el género, la edad, la orientación ideológica, etc., que están presentes en el campo de la política social y se moldean recíprocamente.

Además esta autora retoma la idea de las políticas sociales en plural, para hacer referencia a las intervenciones específicas y sectoriales, que integran la política social del Estado (salud, educación, etc.)

Asimismo Kirchner y Vessvessian (2013) expresan "las políticas públicas son el "Estado en movimiento" o las acciones del Estado puestas en prácticas, pues el Estado no es un espacio pasivo que simplemente recibe las demandas de los diferentes intereses de la sociedad" (p.19).

A partir del 2003 se plantea una nueva mirada sobre las políticas sociales desde un Abordaje Integral, como señalan Kirchner y Vessvessian (2013) "las problemáticas sociales, por su multicausalidad, demandan una visión integral, que no recorte a los sujetos de los contextos, de su historia, cultura, capacidades y fracasos, que se haga cargo de los vestigios de los estados sucedidos y sucesivos y a partir de allí se reinvente" (p.23).

Desde esta mirada, se hace necesario rescatar y propiciar la capacidad innovadora de los ciudadanos y permitir liberar su potencial creativo. Una vez que la comunidad adquiere y se apropia de un nuevo modo de hacer, construye confianza en sí misma, en la propia capacidad creativa y en las potencialidades de acción conllevando una mayor participación en proyectos comunitarios y fortaleciendo el protagonismo popular (Kirchner y Vessvessian, 2013).

Siguiendo con esta línea y considerando una perspectiva integral, la implementación de las nuevas políticas sociales sin la debida articulación con otras áreas de gobierno no es posible. Por esa razón, tratando de luchar contra la dispersión y/o superposición de los recursos, tanto humanos como financieros, y fortalecer instancias de trabajo interinstitucional se constituye el Consejo Nacional de Políticas Sociales, este es un Organismo de Presidencia de la Nación creado en el año 2002 con la finalidad de lograr una correcta y eficaz administración de los recursos del Estado destinados a la política social. Es un espacio articulador de planificación y coordinación de la política social nacional para mejorar la gestión de gobierno. Tiene como objetivo principal articular, planificar y coordinar estratégicamente la política social del Gobierno nacional, para mejorar la gestión de gobierno.

Destina sus acciones de manera directa a los Organismos gubernamentales y no gubernamentales que integran su estructura; y de manera indirecta a toda la población del país a fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos

Desde este organismo, integrado por los ministerios de: Desarrollo Social; Justicia; Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Educación, Ciencia y Tecnología; Salud; Economía y Producción, además de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, se busca establecer la planificación estratégica de políticas y programas sociales del Gobierno nacional a través de la coordinación de la gestión de los organismos responsables de la política social nacional.

En el ámbito del Consejo Nacional de Políticas Sociales, surge desde 2005, el Programa Nacional de Desarrollo Infantil “Primeros años”, que se enmarca en el paradigma de las políticas públicas de abordaje integral que sustenta el Gobierno Nacional desde el año 2003, e integra recursos y acciones de los ministerios de Desarrollo Social; Justicia y Derechos Humanos; Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Educación y Salud, con el compromiso de llevar adelante una política pública orientada a favorecer el desarrollo de las niñas y los niños de 0 a 4 años.

Para profundizar en los aspectos antes señalados se hace necesario caracterizar la política pública social, haciendo referencia a los actores que han influido en la problematización de la cuestión, y/o en la formulación de la Política Pública y Social, para esto se retoman los aportes de Aguilar Villanueva (1993) que establece que:

> (…) la manera como se elabora la agenda de gobierno es de fundamental importancia política y administrativa tanto en el plano

> teórico como practico. Entendiendo por agenda de gobierno… un conjunto de problemas, demandas, cuestiones, asuntos, que los gobernantes han seleccionado y ordenado como objetos de su acción y, más propiamente, como objetos sobre los que han decidido que deben actuar o han considerado que tienen que actuar" (p.29).

Además el autor expresa que si bien la agenda es del gobierno, los problemas que la componen se originan y configuran en el sistema político, son cuestiones, conflictos o necesidades que conciernen y preocupan a los ciudadanos.

En este sentido como señala Venassi (2013), existe una necesidad de articular las demandas dispersas y fragmentadas en pos de constituir otra "agenda público-social", nos referimos a los procesos de construcción de una voluntad colectiva. En otras palabras, "(...) la cuestión de la constitución de una subjetividad popular se convierte en parte integral de la cuestión de la democracia" (Laclau, 2005). Y de este modo la política social tiene que contemplar la posibilidad de conjugar su especificidad en cuanto política social, a la vez que comprender que los contextos sociales están surcados por relaciones políticas que dan lugar a distintos proyectos.

Por tal motivo desde el año 2003, la política pública se formula desde una mirada integral, donde se conciben las políticas sociales, considerando a las personas como titulares de derecho, integrantes de la comunidad, de una cultura, convicciones indispensables para la reconstrucción de la ciudadanía. Enfocándose en reconstruir espacios que integren a las comunidades fortaleciendo la organización y la participación.

En relación con el modelo de país adoptado, que se propone reconstruir el sentido de comunidad con prácticas participativas e integrales, desde el Programa Primeros Años (Consejo Nacional de Políticas Sociales), se apunta a consolidar la red de actores territoriales que asuman el protagonismo desempeñando un papel crítico en la determinación de la agenda política, promoviendo la responsabilidad colectiva; la participación en las Mesas de Gestión locales; la elaboración de proyectos que tienen como principal objetivo asumir el protagonismo y el compromiso de la comunidad por las niñas y niños considerados también como sujetos de derechos.

En este sentido, Kirchner y Vessvessian (2013) describen:

> (...) desde esta óptica, si se considera a estas políticas como construcción social basada en una genuina intervención colectiva, el concepto de participación debería referirse a la intervención sistemática

> y autogestiva de los sectores populares en los programas sociales, no como 'destinatarios' de una oferta cerrada sino como gestores colectivos de una demanda por bienes y servicios en nuevas modalidades de políticas, que los incluya tanto en el diagnóstico de los problemas que el programa apunta a resolver, en la definición de sus objetivos como en la gestión y la evaluación de sus resultados a partir de efectivos mecanismos de control social" (p.92).

Para entender lo que significa una política pública Romero (2013), retoma al investigador mexicano Luis Fernando Aguilar que ha definido política pública como:

> (…) un instrumento directivo que nace para asegurar la naturaleza pública y la capacidad y eficacia del gobierno. Es un plan de acción particular, a veces singular, orientado a objetivos y problemas específicos […]. La política obliga a tener un pensamiento concreto, aplicado a la solución de problemas [...]. La política pública enseña a ver los árboles y no ese gran bosque retorico […]. El bosque se construye desde los árboles, desde un pensamiento concreto y aplicado a la solución de problemas" (Aguilar, 2006, p.41).

Este Programa, como otras políticas públicas y sociales, se enmarca en el reconocimiento de los niños como sujetos de derecho y el nuevo paradigma de la protección integral.

Como señalan Araujo, López-Boo y Puyana (2013):

> Gran parte de la provisión pública de servicios de primera infancia en el Cono Sur se da a través de programas municipales, debido al fuerte proceso de descentralización que han vivido los países de esta

> subregión desde 1985. Este es el caso de tres de los cuatro programas de primera infancia incluidos en el estudio para Argentina: tres servicios de cuidado municipales y uno nacional de apoyo parental. (p.79)
>
> El Programa Nacional Primeros Años del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (…) es un programa de apoyo parental, con cobertura nacional. Creado en 2006, intenta llegar a las familias que no son atendidas por jardines o centros de primera infancia. El programa cubre a 434.850 familias con niños menores de 4 años en condiciones de vulnerabilidad. Trabaja en 214 localidades, de las cuales 47 son rurales. Los cupos se focalizan utilizando el índice de vulnerabilidad de la Dirección Nacional del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO) y el Programa AHÍ, que ayuda a definir población en condiciones de vulnerabilidad o con difícil acceso a servicios del Estado. Niños atendidos en 2011, 434.850 (p.80).

En este sentido se puede afirmar que en los últimos años se ha ido acrecentando el reconocimiento de la importancia de una atención integral de las niñas y niños, y es un tema presente en todas las agendas políticas, siendo las niñas y niños de la primera infancia una de las prioridades de las políticas y la inversión social, como señala Romero (2013):

> En este marco, aparecen investigaciones de Amartya Sen y James J. Heckman, premios Nobel de Economía de los años 1998 y 2000, respectivamente, que usando argumentos económicos indican que “no hay ninguna inversión que tenga más alta tasa de retorno que la que se

efectúa en primera infancia". Porque la calidad de vida de la niñez tiene importancia no solo por lo que pasa en los primeros años, sino también por sus repercusiones en la vida futura. Las inversiones en la infancia "son importantes en sí mismas debido a que abren el camino para toda una vida de mejor salud, desempeño mental, físico, y productividad" y "pueden llevar a minimizar, y aun prevenir, otros problemas económicos y sociales que van desde la delincuencia juvenil hasta la maternidad adolescente y la violencia doméstica y social" (Young, 2002, p.41).

Asimismo se puede destacar que el Programa Nacional "Primeros Años", tiene la característica de crear proyectos participativos con un enfoque de derechos, donde la comunidad se apropia del proyecto basado en las problemáticas que ellos identifican como prioritarias en su localidad, esto va en consonancia con lo aportado por Eming Young y Fujimoto Gómez (2004)

Con base en la revisión de cinco programas pertenecientes a comunidades y basados en las comunidades, Kirpal (próximo a publicar) identifica las siguientes características esenciales comunes al éxito de los programas de:

- Enfoques centrados en el niño
- Participación de los padres y apoyo de la familia
- La comunidad se apropia de los programas
- Sostenibilidad cultural y financiera
- Capacitación y fortalecimiento de la gestión
- Integración dentro de un marco de desarrollo más amplio

♦ Asociación con los sectores público y privado.

> Kirpal ratifica la importancia de una extensiva participación de la comunidad, para crear pertenencia y asegurar la sostenibilidad de los programas.
>
> También está de acuerdo con la necesidad de involucrar las comunidades desde el comienzo y adoptar una alternativa de sociedad que permita la participación de lleno de los padres, las familias y los miembros de la comunidad desde un principio. Para sostener estos programas a largo plazo las comunidades deben responsabilizarse de sus propios programas y asociarse con el sector público para desafiarlo a ofrecer apoyo financiero y seguimiento adecuado, orientación profesional y un campo de acción más pertinente (p.191).

Con respecto a las relaciones existentes entre el Programa y otras políticas públicas y sociales, se puede mencionar que se desarrolla en el ámbito del Consejo Nacional de Políticas Sociales, además que las localidades que se seleccionan para el desarrollo de las actividades territoriales son seleccionadas con los criterios del Plan Ahí, que toma como criterios de selección de las localidades, información cuantitativa (NBI, mortalidad infantil y tuberculosis) y datos cualitativos definidos a partir de: la situación de pobreza extendida, el aislamiento geográfico y social, las dificultades en el acceso a la salud y la educación y las necesidades de fortalecer el perfil socio productivo, la participación y la organización comunitaria.

Cabe señalar que en la provincia de Córdoba, se trabaja desde el año 2011 con el Programa en los Centros Integradores Comunitarios (CICs), que en la Capital se ubican en Villa La Tela, Villa Siburu y Bº Cabildo, acompañando la política social que estos impulsan como puentes para la protección, para la asistencia, también para la promoción humana desde la organización social. En estos espacios de desarrollo para el barrio, se instalan herramientas sociales para la formación del trabajo y el desarrollo de servicios de atención primaria en salud.

Estas son las políticas públicas con las que el Programa se relaciona formalmente en su modalidad de abordaje territorial, aunque es necesario aclarar que al integrar acciones y recursos de los ministerios de Desarrollo Social; Justicia

y Derechos Humanos; Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Educación y Salud, se intenta acercar a la comunidad todas las políticas públicas que se impulsan desde estas dependencias del Estado, teniendo como premisa principal un abordaje integral.

En relación a la gestión y logros llevados a cabo por el Programa se puede mencionar que desde el año 2011 hasta mediados del año 2012, las acciones del Programa se focalizaron sobre los aspectos vinculados a la sustentabilidad, tanto a partir del desarrollo de Iniciativas Comunitarias como del fortalecimiento de los espacios intersectoriales locales, particularmente en Córdoba se conformaron tres espacios de iniciativas locales de "Primerísimos lectores", que es una línea del programa que apunta a acercar a las familias y a los más pequeños a las distintas formas de leer el mundo, se constituyeron así 3 bibliotecas con 200 libros cada una, en la Comunidad Marta J. González (Cic Cabildo), en el asentamiento Costa Canal-Los Robles (Cic Villa Siburu) y en Villa La Tela (Cic La Tela).

Además se continuó con la línea de trabajo de los años anteriores, tanto en lo que respecta a la consolidación de los espacios Interministeriales e Intersectoriales, como a las capacitaciones a Equipos, Coordinadoras y Coordinadores de Facilitadores y Facilitadoras y Facilitadores y al desarrollo de las actividades con las familias, las niñas y los niños y la comunidad. A su vez, se profundizó el trabajo sobre cada uno de los criterios directrices que orientan las acciones de Primeros Años. Se llevaron a cabo los encuentros regionales "Primeros Años en el marco de las políticas públicas integrales para la infancia, logros, desafíos, nuevos escenarios".

Se fortalecieron las articulaciones con una diversidad de actores a nivel Nacional, Provincial y Local, lo cual ha aumentado la visibilidad pública del Programa, implicando una importante participación en eventos y propuestas como: Muestra Tecnópolis, Semana de la Lactancia Materna, Proyecto "Justicia con Salud. Salud para Incluir", "Proyecto de Formación de Facilitadoras y Facilitadores en Salud Comunitaria", Encuentro Regional UNASUR sobre Políticas Públicas para la Primera Infancia, organizado en forma conjunta con UNICEF, entre otros.

En relación a los logros cuantitativos se puede mencionar que a nivel nacional el Programa ha logrado extenderse en 23 provincias, con una cobertura espacial que abarca a 232 localidades, conformando 252 espacios intersectoriales locales, 419 profesionales capacitados y organizados en Equipos interdisciplinarios, 11.339 Facilitadoras y Facilitadores formados en una concepción integral del desarrollo infantil, 544.272 familias sensibilizadas en el marco del Programa, 148 proyectos de iniciativas comunitarias (Documento Técnico: Acompañamiento y sostén para la crianza, juntos por los primeros años, 2012. Programa Nacional Primeros Años, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales). Particularmente en Córdoba se capacitaron alrededor de 160 Facilitadores y Coordinadores de Facilitadores, se realizaron actividades comunitarias en los distintos barrios e instituciones que abarcan los CICs (de Cabildo, Villa Siburu y Villa La Tela), conformando 3 espacios de iniciativas de primerísimos lectores, en la primera etapa de implementación del Programa.

## Las niñas y los niños como sujetos de derecho

Otra cuestión a considerar se relaciona con abordar actualmente el tema del desarrollo infantil con criterios amplios e integrales que permitan pensar en las niñas y los niños como sujetos de derecho y no sólo como sujetos de cuidado. Entendiendo que cada niño es un sujeto social de derecho y activo interlocutor en la construcción de su propio desarrollo se comprende que desde el nacimiento el "cachorro" humano, trae todas las potencialidades que en condiciones adecuadas podrán desplegarse en sus primeros años. Es en esta clave, sus capacidades biológicas requieren de la interacción con el medio físico y sociocultural para transformarse progresivamente y adquirir recursos simbólicos cada vez más complejos que les posibilite construir su vida psíquica; organizar, comprender y desenvolverse en el medio social y cultural al que pertenecen. Ello sólo es posible en presencia de otros sujetos adultos capaces de traducir sus demandas y darles respuestas adecuadas en cada momento de su desarrollo. Sin esto, los bebes no tienen posibilidades de subsistencia. Por tal motivo, es fundamental involucrar a las familias en este pensar para que colectiva y comunitariamente se puedan reconstruir prácticas de crianzas que cuenten con los valiosos saberes que vienen de otras generaciones que hacen a la identidad de cada comunidad y al mismo tiempo se puedan incorporar nuevos saberes que faciliten el desarrollo integral de niños y niñas (Documento Técnico: Acompañamiento y sostén para la crianza, juntos por los primeros años, 2012. Programa Nacional Primeros Años, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales).

Carli (2002) señala que "Los discursos acerca de la infancia se caracterizan por tener un fuerte registro metafórico que desborda la cuestión del niño como sujeto y se proyecta sobre las transformaciones de la sociedad como totalidad, y que indica su articulación con la emergencia de los imaginarios sociales acerca de las nuevas generaciones" (p.27). Es decir que, la infancia se debe entender de acuerdo al momento histórico y social determinado desde donde surgen las construcciones acerca de cómo es considerada la infancia. Desde esta concepción integral que sostiene el Programa, la atención del desarrollo infantil durante los primeros años de vida consiste entonces en proporcionar a las niñas y los niños los cuidados necesarios para que crezcan sanos y para que desarrollen las posibilidades de cada uno, en forma integral, en un marco de respeto por los tiempos, intereses y necesidades del sujeto tal cual es, en un contexto familiar y comunitario sostenedor y contenedor.

Por lo tanto desde esta mirada, en la atención del desarrollo infantil no se diferencia normalidad o patología, sino que se asegura igualdad de oportunidades en un proceso propio de cada sujeto. Implica el reconocimiento de la función primordial de las familias en la crianza y sostén de las niñas y los niños de 0 a 4 años y, por lo tanto, el acompañamiento y sostén a estas familias. En este sentido Colangelo (2005) señala que:

> (…) por ejemplo en sectores populares, ya no en términos de "inadaptación", "desorganización" o "anomia", sino como modos alternativos de organización familiar vinculados a una cultura popular urbana. Ya no podríamos hablar de modelos familiares moralmente superiores o culturalmente más civilizados, sino de un enorme abanico de posibles prácticas de organización doméstica o familiar" (p.5)

Es interesante retomar el texto de la autora desde una mirada antropológica, que implica concebir a las niñas y niños como interlocutores válidos, como agentes sociales con capacidades, que pueden participar en la construcción de las políticas que los involucran, sin dejar de lado los determinantes socio-históricos que los atraviesan pero que también los constituyen como sujetos particulares, de modo que se consideren múltiples infancias insertadas en contextos fluctuantes y dinámicos. Entendiendo que, atender el desarrollo infantil involucra reconocer a las niñas y los niños como sujetos de derecho, y participar en el ejercicio, promoción y defensa de los mismos, en conjunto con las familias, la comunidad y sus instituciones.

En relación a las modalidades preexistentes de abordaje sobre la niñez, se puede comenzar describiendo que el patronato ha sido el modelo de intervención principal en la Argentina del Siglo XX, Ley Agote de 1919. Entendido como el conjunto de políticas estatales enmarcadas en el paradigma de la situación irregular que considera al niño o adolescente como un "objeto" de tutela por parte del Estado.

Este paradigma debió ser abandonado como sostén ideológico de las políticas para la niñez, cuando surge la Convención Internacional de los Derechos del Niño en el año (1989) ratificada en Argentina en 1990 e incorporada a la Constitución Nacional en 1994 -art.75 inc.22-

En este sentido los cambios en la jurisprudencia argentina dan cuenta de los avances que se vienen realizando para velar por la atención de la primera infancia. Denotan este progreso las distintas declaraciones y convenciones que el país a subscrito, como ser la Declaración mundial sobre educación para todos (Jomtiem, 1990), donde la comunidad internacional se comprometió a fomentar el cuidado y la educación de la primera infancia desde el momento del nacimiento, luego de la Convención Internacional de los Derechos del Niño mencionada anteriormente.

Posteriormente, como expresan Kirchner y Vessvessian (2013) "con la sanción de la Ley 26.061, de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, se inaugura a partir de 2006 una nueva etapa en el accionar de lo público con respecto a la infancia, pero sobre todo se pone fin a casi 100 años de Patronato de Menores".

La Ley apunta fundamentalmente a superar el esquema de intervención especializado prevaleciente hasta el momento, que estaba construido con el objetivo de abordar situaciones sociales de distinto orden atravesadas por niñas, niños y adolescentes. La separación de las niñas y niños de sus familias, como forma de protección, implicaba atribuirles a éstas toda la responsabilidad por los distintos problemas y con ello la responsabilidad por la falta de condiciones sociales y económicas adecuadas para la crianza.

En este punto, cabe destacar que el Programa Primeros Años adopta la Convención de los Derechos del Niño y la Ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de niñas, niños y adolescentes (a nivel provincial se adhiere a estas normativas internacionales y nacionales desde la Ley Nº 9944) como premisa programática y ética. De este modo, con la implementación del Programa, el Estado se posiciona en un lugar protagónico en la implementación de formas innovadoras de abordar y promover el desarrollo infantil integral. Y se puede destacar además que se considera una política innovadora, ya que está orientada específicamente a la primera infancia, conteniendo a las niñas y niños de 0 a 4 años y sus familias.

En este punto es interesante remarcar como expresa CASACIDN (2008) que en:

> Este sistema de protección integral el Estado es el principal garante tanto de las políticas públicas básicas universales (salud, vivienda y educación), como de las de protección especial de derechos (programas especiales) que aseguren el cumplimiento efectivo de los derechos de todos los niños, niñas y adolescentes. Familia y sociedad somos corresponsables en la promoción, protección y defensa de esos derechos" (p.7).

A partir de esto se observa que el Programa se encuentra en el primer nivel de la pirámide del sistema de protección (dependiente del Estado Nacional), como señala CASACIDN (2008):

> El sistema puede graficarse como una pirámide: su base es la planificación y el diseño de grandes líneas a nivel federal. Y sobre ella, se levantan tres instancias: a) políticas públicas y programas que realizan provincias y municipios; b) medidas de protección integral

> cuando falte el acceso a esas políticas; c) y medidas de excepción como la separación del niño de su familia, que se adoptan en sede administrativa con control de legalidad en la Justicia (p.7).

Del mismo modo, el Programa se focaliza en fortalecer a las familias, como Cafiero (2005) señala:

> La ley dispone que el objetivo principal de la política de infancia debe ser la crianza y desarrollo de los niños dentro de su familia y, sólo en última instancia, como medida de protección, de carácter excepcional y provisional la permanencia temporal en entidades de atención social.
>
> Ello implicará que deberemos volcar nuestras capacidades, energía, vocación y compromiso hacia prestaciones que promuevan el apoyo a los padres, la familia extensa y otros miembros de la comunidad para que sean éstos lo que puedan apoyar a sus niños (p.26)

En este sentido se visualiza, a partir de los objetivos que se plantea el Programa, al Estado en un lugar protagónico en la implementación de una política que favorece el desarrollo infantil de manera integral. Y donde se hace evidente un Estado activo y promotor de la responsabilidad colectiva en torno a la primera infancia, fortaleciendo la participación y el fortalecimiento de los actores sociales que elaboran un proyecto participativo local, en base a las problemáticas que ellos consideran relevantes en su comunidad.

Siguiendo con esta línea, como señalan Kirchner y Vessvessian (2013) desde el 2003, se asumió una mirada de las políticas sociales, reparadora y constructora, pensando a las personas como titulares de derecho, integrantes de la comunidad, de una cultura, convicciones indispensables para la reconstrucción de la ciudadanía.

Apuntando de este modo a reconstruir espacios que integren a las comunidades fortaleciendo la organización y la participación, y desde el Programa se apunta específicamente a conformar y/o fortalecer Mesas intersectoriales locales para el armado de proyectos que involucren a todos los actores sociales y así promover la sensibilización y la visualización acerca de la primera infancia en

las comunidades, todo lo que conlleva a fortalecer el protagonismo popular y familiar. Teniendo de este modo una mirada en común con lo que expresa Cafiero (2005):

> Siguiendo el espíritu y los principios de la Convención sobre los Derechos del Niño (…) Este objetivo señala el marco en el cual se deberán desarrollar los mayores esfuerzos por parte del Estado y la sociedad civil. No es posible mejorar la vida de los niños sin ayudar a los adultos a desarrollar y afianzar su función educativa. La familia tanto nuclear como extensa debe ser entendida como recurso, no sólo como portadora de problemas y por ende apoyarla a cumplir sus funciones de crianza y protección y con ello hacer posible el derecho de los niños a crecer en su familia y a ser apoyado dentro de ella. En ese sentido, será necesario promover y fortalecer alianzas con las familias, procurando trabajar desde las potencialidades que ellas tienen, alentando a que asuman sus responsabilidades y tomen sus propias decisiones en el marco del respeto y la protección de sus miembros más vulnerables.(p.18).

Cabe señalar, como se expresa anteriormente que el Programa Primeros Años, y la política pública que se impulsa desde el Estado, consideran que todas las niñas y los niños sin discriminación alguna, deben ser reconocidos como *sujetos de derecho*. Esto significa que les corresponden los mismos derechos, deberes y garantías que a los adultos, más otros derechos especiales. Debido a que por su condición de personas en proceso de desarrollo, las niñas y niños se encuentran en una situación que necesitan de los adultos para poder crecer saludablemente, participar de la vida en comunidad y desenvolver sus capacidades. Por lo tanto, el Estado y la ciudadanía adulta en su conjunto son los responsables de garantizar y procurar la máxima satisfacción de tales derechos.

## Desarrollo

### Implementación del Programa Primeros Años a nivel territorial

Continuando con este estudio se describirá la organización institucional a partir del concepto plateado por Ulloa F. (1969) que destaca la organización institucional como un: "organismo social con distribución de tiempo, espacio y responsabilidades con objetivos a alcanzar y medios racionales para tal fin. Todo regulado por códigos y normas de naturaleza explícita e implícita" (p.4).

En este sentido la organización institucional que aquí se considera es el Programa. Para poder realizar un análisis se tomaran distintos aspectos del concepto planteado por Ulloa F., comenzando por describir la distribución de tiempo y espacio que establece el Programa Nacional de Desarrollo Infantil "Primeros años", que desde el año 2012 (segunda etapa del programa 2012-2016), la gestión se organiza a partir de tres aspectos fundamentales: desarrollo de proyectos participativos locales; constitución y fortalecimiento de redes de actores sociales; y sistema de monitoreo y evaluación. Cabe destacar que si bien el Programa se implementa en varias provincias del país, particularmente en la provincia de Córdoba, se implementó la distribución del tiempo de una manera particular, desde fines del año 2012 se trabaja en las Mesas de Gestión ubicadas en (espacio) los barrios de Arguello, Mosconi, Comercial, Artesanos, Ciudad de mis sueños e Ituzango Anexo, desde donde a mediados del año 2013 se generaron 6 proyectos participativos locales, que se están ejecutando hasta fines del 2015 según los tiempos estipulados.

En segundo lugar se puede mencionar el organigrama que estructura el Programa (responsabilidades). La Coordinación General del Programa está a cargo de la Secretaria Ejecutiva del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. De esa Secretaría depende la Mesa de Planificación Estratégica y Coordinación Programática considerada la instancia de coordinación a nivel central, que está integrada por los cinco Ministerios desde las áreas específicas intervinientes: Subsecretaría de Políticas Alimentarias del Ministerio de Desarrollo Social, Dirección Nacional de Maternidad e Infancia del Ministerio de Salud, Programa Nacional de Desarrollo Infantil, de la Dirección Nacional de Políticas Socioeducativas, del Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Atención a Grupos en Situación de Vulnerabilidad del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, y Secretaria de Empleo, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. La Secretaría Ejecutiva delega la coordinación general del mismo en la Subsecretaría de Políticas Alimentarias que ejecuta y supervisa las actividades previstas a través de la Unidad Coordinadora del Programa (Mesa Técnica Interministerial). Para el desarrollo de las actividades involucradas, existe una estructura desconcentrada en unidades de planificación (Mesas Interinstitucionales Provinciales/Municipales y Locales) y en unidades operativas de gestión Coordinación Regional, Equipos Técnicos Provin-

ciales/zonales y Facilitadores territoriales (Documento Técnico: Acompañamiento y sostén para la crianza, juntos por los primeros años, 2012. Programa Nacional Primeros Años, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales).

Al formar parte del Programa distintos actores que operan en diferentes niveles y áreas, se promueven mecanismos de institucionalización de esta interacción a través de la firma de Convenios, Actas Acuerdo u otros instrumentos. En este sentido se va estructurando el Programa de acuerdo a lo Instituido: "conjunto de normas y valores dominantes así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social" (Arito y Roquel, 2002). En este punto en Córdoba la instancia de lograr acuerdos o convenios a nivel provincial y municipal no se pudo concretar por las coyunturas políticas de diversos signos partidarios. Se intentó en distintas oportunidades desde la Mesa Nacional y desde la coordinación del Programa pero nunca se pudo realizar. Debido a esta situación se diseñó una estrategia nueva para que el Programa se pudiera implementar en la provincia a pesar de que la estructura no lo permitía, dentro del orden de la fuerza instituyente "protesta y negación a lo instituido" (Arito y Roquel, 2002), se logró luego de diversas negociaciones y fundamentaciones que se permita al Equipo Técnico seguir implementando el Programa con el apoyo del Centro de Referencia del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

Específicamente a nivel territorial se conforman Equipos Técnicos interdisciplinarios integrados por profesionales con Título Terciario o Universitario con formación en las áreas específicas de desarrollo infantil, y con experiencia en gestión de proyectos sociales dentro del ámbito provincial y/o municipal, coordinación de grupos y actividades de capacitación en ámbitos comunitarios. Entre las funciones que desempeña el Equipo Técnico se puede destacar: organizar y desarrollar el Programa de capacitación y formación de las Facilitadoras y Facilitadores locales acordado con la Mesa Nacional. Asistir técnicamente a las Mesas Intersectoriales locales para el desarrollo del proyecto participativo local orientado al desarrollo infantil integral. Instrumentar actividades de diagnóstico y relevamiento de los recursos de la comunidad y del trabajo de los programas que se desarrollan en las provincias vinculados con la temática. Diseñar y elaborar informes de gestión, seguimiento y evaluación de las acciones en forma permanente. Estimular la participación comunitaria. Acompañar a las Facilitadoras y Facilitadores en el apoyo a las familias, manteniendo con ellos reuniones periódicas de formación permanente, seguimiento y evaluación, entre otras.

En el nivel local, como se mencionaba anteriormente se seleccionan *Facilitadoras y Facilitadores*, que son referentes de la comunidad que tienen como funciones primordiales: participar en las Mesas Intersectoriales Locales promover el desarrollo de proyectos comunitarios que mejoren las condiciones de vida de las niñas y niños de 0 a 4 años de esa localidad, el desarrollo y fortalecimiento de redes de apoyo y sostén entre las familias, motivar y apoyar a las familias en la reflexión sobre sus prácticas de crianza en la experiencia cotidiana. Fortalecer la autoestima de las familias y su importancia en la crianza. Promover la interacción enriquecedora entre adultos, niñas y niños y entre las familias. Asimismo

identificar y fortalecer las prácticas locales de crianza acerca de la alimentación, juegos, canciones, narraciones y actividades cooperativas, con el apoyo del Equipo Técnico y referentes locales. Participar en la organización de eventos de promoción del desarrollo infantil en la comunidad en articulación con el Equipo Técnico y los efectores de servicios de salud, educación, desarrollo social y otras organizaciones.

Para ampliar un poco más el perfil de los Facilitadores se describirá algunos aspectos a tener en cuenta en su selección. Según lo estipula el Programa, se requiere un perfil que comprenda: ser mayor de 18 años; saber leer y escribir, con comprensión lectora; experiencia en el desarrollo de proyectos/iniciativas vinculadas a la crianza de niñas y niños y al fortalecimiento de la familia; experiencia en el trabajo barrial y pertenencia a alguna institución u organización de la localidad.

Y como habilidades preferenciales a considerar: facilidad para establecer vínculos sociales; ser reconocido en la comunidad en la que trabaja; actitud abierta al diálogo, capacidad de escucha, capacidad para comunicar y convocar; perspectiva de respeto y valoración por las niñas y niños y sus familias.

En la selección se sugiere dar preferencia a personas que: demuestren compromiso e interés en la temática; apertura para la adquisición de nuevos conocimientos; buena predisposición, inquietudes e iniciativas propias.

Para la selección de las Facilitadoras y Facilitadores, la Mesa Local junto con el Equipo Técnico provincial convocan a las instituciones y organizaciones de la localidad a que desarrollen acciones vinculadas al tema, a presentar personas que participen en ellas y reúnan las características enumeradas previamente. Las personas presentadas son entrevistadas por el Equipo Técnico provincial y representantes de la Mesa Local quienes acuerdan la selección a partir de los criterios del perfil (Documento Técnico: Acompañamiento y sostén para la crianza, juntos por los primeros años, 2012. Programa Nacional Primeros Años, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales).

Asimismo el Programa presenta objetivos particulares y para poder realizarlos (medios), en primer lugar el Equipo provincial realiza una sensibilización a través de talleres de capacitación sobre la primera infancia, a las Mesas de gestión local y a los Facilitadores, para luego elaborar conjuntamente el Diagnostico y Proyecto Participativo Local que tenga como centro a las niñas y niños pequeños como sujetos de derechos. También se detalla el área territorial que se abarcará, las actividades que se realizarán con las funciones que desempeñará cada integrante y los recursos que se utilizarán para tal fin. En este punto se establecen tiempos y modos de presentación de manera pre establecida (en el orden de lo instituido) se observa así lo señalado por Schvarstein L. (1991) “el grupo es básicamente reproductor del orden establecido, es una materialización de lo instituido”, que a veces por el mismo proceso de elaboración conjunta y los tiempos y modalidades que se manejan en la comunidad no se pueden cumplir. Esto se informa a nivel central y en la mayoría de las situaciones se contempla la necesidad de poder extender los plazos, entendiendo que la dinámica de la comunidad tiene

momentos particulares donde se deben elaborar estrategias y modalidades diversas de acuerdo a la realidad que se presenta (instituyente), como expresa Schvarstein L. (1991) “Un compromiso personal mayor con la tarea y con los demás miembros, una preocupación reflexiva en cuanto a sus procesos internos y a su relación con el resto de la organización, son distintivos de estos grupos. Lo que permite caracterizar a un grupo como grupo-sujeto es su capacidad instituyente, la posibilidad de modificar y ser modificado por la organización a la que pertenece” (p.37).

**Facilitadores: Procesos grupales y trabajo en equipo**

Como se menciona anteriormente el Programa se estructura a partir de diferentes grupos que tienen funciones y tareas específicas. En este momento se hace hincapié en el grupo de Facilitadores como punto de análisis y se comenzará retomando el concepto de grupo siguiendo a Pichon Riviere E. (1999), como: “un conjunto restringido de personas que ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad; articuladas por complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles”. Este autor define además tres momentos del proceso grupal como Pre-tarea, Tarea y Proyecto.

El Programa se presenta como una novedad en la comunidad y como en toda situación nueva y de cambio se vivencian sentimientos contradictorios entre “lo deseado y lo temido”, surge así lo que Pichon Riviere llama “la Pre-tarea” donde se ubican las técnicas defensivas que estructuran lo que se denomina: resistencia al cambio movilizadas por el incremento de las ansiedades de pérdida y de ataque. Estas técnicas se emplean con la finalidad de postergar la elaboración de los miedos básicos (a la pérdida y al ataque) a su vez éstos últimos al intensificarse, operan como obstáculo epistemológico en la lectura de la realidad. Es decir, se establece una distancia entre lo real y lo fantaseado que es sostenida por aquellos miedos básicos. La pre-tarea, con sus técnicas defensivas, disociativas, es un momento habitual en el desarrollo del trabajo grupal y se caracteriza por la apelación a todos los mecanismos de escisión. Todos los recursos, aún los más dramáticos, se ponen al servicio de eludir la tarea, la impostura, el “como si” de la tarea, aparecen como dispositivos de seguridad destinados a poner al sujeto a salvo del sufrimiento, la ambivalencia y la culpa, y a la vez le impiden asumir su identidad, lo eximen del compromiso de un proyecto (Arito y Roquel, 2002). Estos momentos de pre-tarea se pueden visualizar en la inserción del Programa cuando se realiza la presentación a la Mesa de gestión y a los futuros Facilitadores, se observa la resistencia, a veces desconfianza en la concreción del proyecto, surgen todo tipo de ansiedades y dudas ante esta dinámica nueva que impone el Programa. Por este motivo el abordaje se inicia como se mencionaba anteriormente con una serie de talleres de sensibilización sobre la importancia de primera infancia, Ley 26.061 y las modalidades propias del Programa. Paralelamente se comienza a seleccionar a las personas que muestran

un perfil adecuado para ser Facilitadores y se inician los talleres de intercambio de temáticas referidas a la primera infancia con ellos, aquí los sujetos empiezan a conocerse surgiendo lo que se describe como pre-tarea del grupo, posibilitando así lo que Arito y Roquel (2002) describen como:" Este momento es importante en la constitución grupal porque implica un doble movimiento en el interjuego sujeto - grupo. Implica descentramiento de la propia necesidad y reconocimiento en el encuentro con otros. La presencia del otro significa un "límite"; que llevará a cada uno en el proceso de interacción a redefinir necesidades" (p.2).

Luego deviene el momento de la tarea que plantea el abordaje y elaboración de las ansiedades donde el objeto de conocimiento se hace penetrable a través de una elaboración que implica la ruptura de la estereotipia que funciona como estancamiento del aprendizaje y el deterioro de la comunicación. Se produce entonces la redefinición consciente o no, de los objetivos de cada uno en función de sus necesidades, se van descubriendo como necesidades comunes, en función de esta redefinición y reestructuración o replanteo en la necesidad "común" ,que no implica renuncia a la propia necesidad (Arito y Roquel, 2002). En este momento el grupo de Facilitadores se va apropiando del Programa, se va comprendiendo su importancia y alcance, lo beneficioso que puede resultar para las niñas, niños y familias de la comunidad y se empieza a delinear el planteo de asumir la responsabilidad de unirse como grupo para extender la propuesta del Programa a las familias, como expresan Arito y Roquel (2002): "La tarea, sentido del grupo, y la mutua representación interna hecha en relación con la tarea constituyen la grupo como grupo. La tarea es la marcha del grupo hacia su objetivo, es un hacerse y un hacer dialéctico hacia una finalidad, es una praxis y una trayectoria" (p.3).

El Proyecto como tercer momento, da inicio cuando la marcha hacia los objetivos grupales y el "hacer", trascienden el aquí y ahora, los objetivos que el grupo se plantea los trascienden. Pero dentro de ese aquí y ahora podemos interpretar que este proyecto, como todo mecanismo de creación, está destinado a superar la situación de pérdida que vivencian los miembros cuando a través de la realización de la tarea advierten la posibilidad de la separación o finalización del grupo, en este momento se ha logrado la pertenencia grupal y se concreta la planificación grupal (Arito y Roquel, 2002). Se da inicio en el grupo de Facilitadores a la creación del proyecto participativo local, donde se realiza un diagnóstico de la comunidad con las problemáticas que más afectan a las niñas, niños y sus familias, se diagraman las posibles soluciones a estas problemáticas y el modo de intervenir como grupo de Facilitadores, planteándose así los objetivos, tareas, recursos, que los involucraran por el periodo de dos años en la concreción de este proyecto, se pueden superar las diferencias en pos del bien de la comunidad, el grupo cobra una vitalidad y una identidad propia al ver que el proyecto se puede concretar y que todos están involucrados en ello. Como advierten Arito y Roquel (2002): "La tarea continuará desarrollándose en un camino contradictorio, un camino de superación, de resolución de obstáculos emergentes de la misma. (…) Elaborar un proyecto significa elaborar un futuro

adecuado de una manera dinámica, por medio de una adaptación activa a la realidad, con un estilo propio, ideologías propias de vida" (p.4).

Estos tres momentos se presentarán a lo largo del proceso de una manera dinámica, ante cada situación nueva se puede volver a un momento anterior y esto forma parte del quehacer que como grupo los facilitadores van atravesando, como señalan Arito y Roquel (2002): "(...) pre-tarea, tarea y proyecto; momentos son proposiciones, se presentan en una sucesión evolutiva y su aparición y juego constante se pueden ubicar frente a cada situación o tarea que involucre modificaciones en el sujeto" (p.4).

Retomando a Schvarstein L. (1991) se puede decir que: "una tarea común y un proceso de internalización reciproca que permite que a cada miembro obtener una representación de sí mismo y de los otros en esta estructura, son principios organizadores del grupo, y del vínculo que une a sus miembros" (p.35). Considerando el análisis del grupo de Facilitadores, que como se especificó tienen un perfil estipulado y se conforman como *equipos,* para entender este concepto se retoma a Markwald (2013):

> El valor del equipo no consiste en la suma de capacidades individuales, sino en su combinación. La búsqueda de objetivos comunes confiere al equipo una existencia propia e impone a cada integrante un status y un rol que debe desempeñar" (Chappus,R y Thomas,R, El equipo deportivo)
>
> Un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados. El trabajo en equipo no es una mera suma de actividades individuales, sino que hay una energía colectiva que produce un efecto distinto a la simple adición de tareas" (Héctor Fainstein- La gestión de equipos eficaces) (p.34).

Asimismo se observa en la literatura especializada extensos ensayos donde se menciona la distinción entre grupo y equipo, la mayoría de los autores coincide en expresar que el concepto de equipo es más amplio que el de grupo y por lo tanto lo incluiría. Si bien en el presente análisis se usan indistintamente los términos grupo y equipo para referirse a los Facilitadores, se acuerda con esta idea que el equipo es un concepto que engloba al de grupo y puede ser superador, entendiendo además que el proceso de irse conformando como grupo

llevará en este caso a conformar un trabajo en equipo. En este sentido Ros Guasch (2006) especifica: "(…) tenemos la evidencia que, si bien, un grupo no es un equipo, siempre un equipo es un grupo. Es por esta razón que, todos los atributos que tiene un grupo lo tiene también un equipo" (p.69). Así propone un concepto más abarcativo de equipo:

> Un equipo, es un grupo que adicionalmente obtiene un efecto de sinergia positiva. Esta sinergia implica que si las personas trabajan juntas y coordinadamente, utilizando sus recursos de manera racional y humana, de las que se producirán resultados muy superiores a los esperados de la simple suma de las aportaciones individuales (Martínez, 1998)

Siguiendo con esta observación entonces, ¿qué se entiende por trabajo en equipo como uno de los ejes centrales de este proyecto? Ros Guasch (2006) define:

> Trabajar en equipo, es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, y un espíritu que anima a un nuevo modelo de relaciones entre las personas, así como un modelo de participación plena en el trabajo, basada en la confianza, la comunicación, la sinceridad y el apoyo mutuo. Se privilegia la interdependencia activa, consciente y responsable de sus miembros. Lo cual les integra en asumir la misión del equipo como propia (p.71).

En este sentido es necesario que los Facilitadores trabajen en equipo, para así cumplir con los objetivos del Programa, elaborar conjuntamente el Proyecto local y desarrollar las actividades (tareas) con el acompañamiento del Equipo técnico. Esta modalidad de trabajo que se va constituyendo en el tiempo permite profundizar sus vínculos y asumir el compromiso de realizar acciones para mejorar las condiciones de vida de su comunidad, superando las individualidades y constituyéndose en referentes dentro de su localidad, que promueven el desarrollo infantil integral generando entornos protectores de derechos, creando lazos entre

ellos, las familias y la comunidad para llevar a cabo las tareas previstas, que de otro modo no podrían realizarse.

En referencia a los roles que se dan en los grupos, y para analizar esta situación en los grupos de Facilitadores, se puede destacar que para Pichon Riviere E., el rol implica un conjugación entre lo individual y lo social, en el rol se conjuga la verticalidad y la horizontalidad grupal. La verticalidad está referida a las necesidades y características del individuo, a la historia personal, en tanto que, la horizontalidad se refiere al proceso actual que se cumple en el aquí y ahora en la totalidad de los miembros. Asimismo Pichon Riviere E., distingue entre el "depositante" (una o varias personas) depositan o adjudican aspectos sentidos como "bueno" o "malo" (aunque también pueden depositar la "ambivalencia" y nosotros agregaríamos también la "indiscriminación") que configuraría lo "depositado" y que también le es propio al depositante, en el "depositario" (una o varias personas) quien se hace cargo y asume lo depositado (emergencia del rol); de manera que el depositante está tan comprometido como el depositario, lo que expresa este último incluye ambos (Arito y Roquel, 2002).

Estos roles que se van asumiendo se relacionan además con la manera particular que cada sujeto va configurando al asumirlos como expresan Arito y Roquel (2002):

> Cada individuo asume roles, imprimiendo su propio "estilo" personal, de acuerdo a su posibilidades, su propia historia, su personalidad. Podemos sugerir que el "encaje" es permanente y que satisface, en mayor o menor medida, las necesidades del grupo.
>
> Debemos aclarar que el ROL pichoniano es concebido como función, es decir, no se identifica necesariamente con personas, ya que éstas, podrían asumir no sólo más de un rol en forma simultánea o alternativa (padre-hijo- trabajador), sino también asumir un aspecto parcial del rol estando presentes (o ausentes según el caso y al rol que se refiera) los otros aspectos del rol que son asumidos por otros miembros, en síntesis, un rol puede estar distribuido y asumido en más de una persona en forma complementaria o suplementaria (p.2).

Del mismo modo en los grupos, sus integrantes comúnmente se identifican con roles asignados pero además en algunos casos muestran la flexibilidad para ir cambiando de roles según las circunstancias y necesidades del grupo, Ros Guasch (2006) comenta al respecto:

> (…)Si bien, la asignación de roles en el equipo, es finalmente un proceso de negociación entre cada miembro del grupo y el resto del equipo. Razón por la cual, una persona no puede asumir un rol sin el reconocimiento del equipo, porque, es este reconocimiento, es el que en definitiva, da al individuo la satisfacción de ser útil en el equipo para unas determinadas funciones (p. 111).

Surge también la noción de status como una característica que se establece en entre los roles, conformándose dentro de una estructura, Arito y Roquel (2002) consideran las palabras de Pichon Riviere definiendo que:

> Ese autor dice “la función, el rol y la categoría del nivel de esa función configuran el status. Se llama status social al nivel del rol en términos de alto y bajo”.
>
> Agrega: “el status tiene que ver con el prestigio. Los conceptos de status y rol están estrechamente relacionados. Podemos decir que el aspecto cualitativo representa el rol y el aspecto cuantitativo representa el status” (p.2).

Esta noción de status se configura en algo esencial para los Facilitadores ya que el rol que asumen frente a las familias los ubica en un status diferente en la comunidad, a partir de lograr la confianza y el reconocimiento se convierten en referentes de todo lo atinente a la primera infancia, a medida que van avanzando en el desarrollo del proyecto este reconocimiento se va acrecentando y ellos pueden observarlo en el vínculo que van estableciendo con las familias. Tal como expresa Ros Guasch (2006) considerando la definición de otro autor:

> Las personas se unen entre sí, en sistemas de status o jerarquías de status, que definen su nivel con respecto al de los demás en el grupo. El status será el rango social de la persona dentro del grupo, y también puede suponer un símbolo de la magnitud del reconocimiento, el respeto y la aceptación concedidos a la persona (Keith y Newstrom,1988) (p.114).

Continuando con este análisis Pichon Riviere señala tres roles o funciones básicas y universales en los grupos humanos, ellos son: portavoz - chivo emisario – líder. El grupo de Facilitadores se conforma como un equipo de trabajo para poder desarrollar las actividades del proyecto, allí se pueden observar diferentes roles adjudicados y asumidos. En primer lugar se puede identificar al "Portavoz" o "alcahuete" es el que denuncia el acontecer grupal, las fantasías que lo mueven, las ansiedades y necesidades de la totalidad del grupo, la manera de formularlas hace referencia a su historia personal (verticalidad) en tanto el hecho de que la formule en un momento dado del acontecer grupal, señala el carácter horizontal del emergente (Arito y Roquel, 2002). En segundo lugar, está el chivo emisario, es el sujeto que se ofrece como estímulo adecuado para recibir depositaciones de aspectos negativos. Existe un hilo conductor que va del chivato al liderazgo, en donde frecuentemente ambos juegan una especie de roleplaying, donde uno es el bueno y otro es el malo (Arito y Roquel, 2002). En los grupos de Facilitadores existen una o más personas que asumen estos roles en diferentes momentos del acontecer grupal, que van variando de acuerdo a sus características personales y momentos del proceso grupal de una manera dinámica.

Finalmente está el líder, es el rol o función que incluye el mando. Puede tomar las características como señalan Arito y Roquel (2002):

a) Líder **autocrático o autoritario**: es directivo, rígido, frecuentemente arbitrario, favorece la dependencia y tiende a masificar (no discriminar) a los miembros del grupo.

b) Liderazgo **democrático**: estimula las iniciativas personales y grupales, el autocriterio y la autodeterminación del grupo. Fomenta

la camaradería y la confianza mutua y no actúa si no hace falta, permitiendo por lo tanto, ser reemplazado.

c) Líder **laissez faire**: delega en el grupo su auto- estructuración y asume parcialmente la orientación de la acción.

d) Líder **demagógico**: es el líder de estructura autoritaria con apariencia democrática, tal impostura lleva a veces a caer en situaciones de laissez-faire. A diferencia del autocrático, el demagógico utiliza al grupo sólo para satisfacer fines personales. (p.5).

En el grupo de Facilitadores este rol de líder es adjudicado principalmente a la figura del Coordinador de Facilitadores, que es la persona encargada de acompañar a los grupos colaborando con el Equipo Técnico para motivar y estimular a que la tarea se lleve a cabo de la mejor manera, mediando en los conflictos que puedan surgir, Se observa que según el momento que atraviesa el grupo el Coordinador va variando en su modalidad de liderazgo, por ejemplo si hay un grupo de Facilitadores que no se comprometen con la tarea y les cuesta más asume un rol autocrático, en cambio sí el grupo realiza las actividades sin dificultad y cumple con los objetivos el Coordinador puede asumir un liderazgo más laissez-faire. Si bien esto puede ir variando de acuerdo al grupo y los momentos que van atravesando los Facilitadores, el Equipo Técnico que acompaña a los Coordinadores y Facilitadores, intenta que el tipo de liderazgo predominante sea el democrático.

En este sentido se puede destacar lo expresado por Schvarstein L. (1991):"Se produce un encuentro entre lo organizacional, lo grupal y lo individual. El rol surge "de lo sincrónico, entendiendo por tal la situación en la que el rol emerge como lo necesitado, y lo diacrónico individual, en cuanto es esto lo que establecerá la elección de quien tendrá a cargo el desempeño de un rol determinado" (p.49). Siguiendo este concepto cabe destacar que la riqueza de un grupo va a consistir en la flexibilidad que tengan sus integrantes para cambiar, aprender, crecer, variando sus roles si es necesario, en este aspecto mayor es la producción grupal de los Facilitadores cuanto más se complementan en su diversidad sus miembros.

En otras palabras es lo que se aspira a lograr en el grupo de Facilitadores a medida que se van afianzando en sus roles, lograr una flexibilidad que les permita desarrollar la tarea y los objetivos propuestos, como se expresaba anteriormente al final del proceso los Facilitadores se van a conformar como un equipo,

superando las dificultades que puedan surgir al asumir diferentes roles al inicio, se de paso a lo que el autor Ros Guasch (2006, p.116) retoma como rol de equipo y justamente *facilita* la noción del equipo como un todo, así lo describe:

> Dicha distinción es posible, gracias a un nuevo lenguaje creado por Belbin (1981), quien introduce por primera vez el término "rol de equipo", que define como: un patrón de conducta característico de la forma en que un miembro del equipo interactúa con otro, donde su desempeño sirve para facilitar el progreso del equipo como un todo. Es por tanto, una tendencia a comportarse, contribuir y interrelacionarse con los otros de una forma particular.

**Aspectos que pueden obstaculizar o favorecer el trabajo en equipo de los Facilitadores**

Considerando estos criterios, se hace necesario señalar en este punto algunos aspectos que obstaculizan o favorecen el desempeño de los Facilitadores en su tarea. Debido a que los conflictos forman parte de los grupos, se entende que la convivencia satisfactoria incluye la noción de conflicto, ya que el conflicto es inherente a las relaciones humanas, pero al mismo tiempo representa una posibilidad para resolver situaciones problemáticas. Se subrayando que "lo posible no es virtual sino virtuosidad viviente. Lo posible es capacidad de algo nuevo que se muestra en actos inaugurales" (Cornu, 2004, p. 31). Es decir que esta posibilidad de lo posible nos abre un panorama para ver que toda realidad planteada como un conflicto debe ser tomada como una oportunidad desde la cual construir algo diferente que modifique el curso de los acontecimientos considerados como problemáticos y a la vez provoque un aprendizaje que permita resolverlo y transformarlo. En otras palabras, y para ampliar este concepto, se entiende que:

> La convivencia saludable lejos está de configurar una convivencia exenta de conflictos, se trata de una convivencia en la que el conflicto asume alternativas de elucidación y resolución. La convivencia institucional saludable es aquella que admite la posibilidad del conflicto, aunque trabaja

> a favor de todas las partes comprometidas; en este sentido, la convivencia saludable puede describirse como una convivencia democrática en la que los miembros de un grupo tienen derechos y obligaciones equivalentes (…). (“Diario la voz del interior. Educar 2.1”, 2008).

En este sentido los Facilitadores van construyendo sus pautas de convivencia, en consecución con el proceso de su conformación como grupo, el desarrollo de su tarea requiere ir fijando pautas de convivencia que permitan lograr los objetivos. Esto en el acontecer grupal va variando, en los comienzos en ocasiones el grupo va encontrando la manera de sobrellevar las dificultades y en otras situaciones se hace necesaria la intervención del Equipo Técnico, luego a medida que el grupo se va consolidando el hecho de planificar, desarrollar y evaluar las actividades, ir adquiriendo experiencias y expresar las vivencias que van surgiendo permite que el grupo conviva convenientemente. Como expresa Ros Guasch (2006):

> El conflicto constructivo, es por tanto, apropiado y necesario, porque las opiniones divergentes enriquecen al grupo, al tiempo que los líderes deben estimular la toma de decisiones por consenso, y fomentar la implicación individual de los miembros del equipo (p.82)

Como en todo grupo los Facilitadores tratan de resolver los conflictos que surgen, entendiendo que la mejor manera es abordar los conflictos y cooperar entre todos para enfrentar los problemas y solucionarlos a través del consenso.

En relación a cómo resolver los conflictos Burin, Karl, Levin (2014) expresan:

> El único principio de resolución de los conflictos es afrontarlos, porque esto representa en sí mismo un principio de solución.
>
> Para esto es preciso:
>
> 1) Definir cuál es el conflicto (…)
>
> 2) Reconocer quienes están comprometidos (…)
>
> 3) Comprender las causas, los por qué del conflicto (…)

4) Estrategias de resolución: que hacer.

A partir de la información es necesario analizar cómo se puede superar el conflicto: negociando, mediando, introduciendo objetivos trascendentes, reorganizando el sistema de relaciones o el organigrama institucional, haciendo autodiagnóstico de la organización, convocando a un analista institucional, etc.

5) Definir la acción a tomar: ¿Cómo lo hago?

Las cuales podrían ser básicamente:

- Asumir: este conflicto me pertenece, es ahora que tengo que enfrentarlo.
- Delegar: decido derivarlo porque confió en la habilidad o competencia de otro, no lo niego, ni recurro a la manipulación.
- Postergar: elijo otro momento y fijo un compromiso en tiempo y forma. (p.83).

En este sentido en el cotidiano del grupo de Facilitadores surgen conflictos en distintos ámbitos ya sea interpersonales, grupales, intergrupales, inter-barriales, entre otros. Asimismo los conflictos pueden permanecer latentes, esto generalmente suele suceder en los principios de la conformación del grupo y cuando se va profundizando en la confianza los conflictos comienzan a manifestarse, es importante señalar que en estas circunstancias surge la intervención del Equipo Técnico a través de dinámicas grupales que permitan resolverlo, pero a medida que el grupo va creciendo con más autonomía comienzan también a autorregularse y solucionar los conflictos como grupo por si solos.

Es interesante describir como llegado este punto también es ineludible poder prevenir, en el sentido de detectar rápidamente los conflictos, ya que como se explicó anteriormente los conflictos son inevitables y necesarios para el crecimiento de un grupo, es así que Burin, et al. (2014) señalan como estrategias:

- Conformar equipos y capacitar para el trabajo en equipo.

- Organizar reuniones entre los integrantes de un equipo con regularidad, de modo que cada uno conozca lo que tiene que hacer y las metas a lograr y para superar las rutinas y los hábitos. Estimular la creatividad.
- Organizar reuniones plenarias periódicas para clarificar los objetivos, y las distintas funciones de la organización, para informar los avances a gestión, para evaluar la ejecución de actividades, etc. Las reuniones tanto por equipos como plenarias sirven para crear una base de comunicación (puesta en común). Formar a los individuos en el conocimiento integral de la organización, posibilita la implicación de los individuos y favorece la comprensión.
- Es muy importante superar la comunicación en un solo sentido, esta debe ser extendida entre todos los miembros para promover la participación y permitir que los espectadores pasen a ser protagonistas también.
- El dialogo permite comprender el punto de vista de cada uno (p.88).

Surge así la noción de comunicación. Ya que para trabajar en equipo es necesario propiciar canales de comunicación donde se promueva la participación de todos los miembros. Fomentando un clima de trabajo armónico y de consenso, trabajando en pos de superar las barreras comunicacionales y así mejorar el desempeño del equipo. En este sentido Paul Watzlawick y otros (1971) expresan los axiomas que intervienen en la comunicación:

Axiomas de la Comunicación

1. La Imposibilidad de no Comunicar: No hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta, es imposible no comportarse.

2. Los Niveles de Contenido y relaciones de la Comunicación: Una comunicación no solo transmite información sino que al mismo tiempo, impone conductas.

Axioma: "Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo califica al primero, y es por ende una metacomunicacion".

3. La Puntuación de la Secuencia de Hechos: Otra característica básica de la comunicación es la interacción, es decir, el intercambio de mensajes entre los comunicantes. La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones.

Axioma: Toda comunicación se establece según una secuencia de puntuación. Siempre en cualquier comunicación hay una aceptación de la puntuación, es decir quien comienza la comunicación.

4. Comunicación Digital y Analógica: En toda comunicación humana es posible referirse a los objetos de dos maneras distintas. Estos dos tipos de comunicaciones se llaman analógicas y digitales.

Axioma: Los seres humanos se comunican tanto analógica como digitalmente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica compleja,

pero carece de una semántica adecuada. El lenguaje analógico posee una semántica pero no una sintaxis adecuada.

5. Interacción Simétrica y Complementaria: La relación simétrica y complementaria son relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia.

Axioma: Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia.

Estas áreas describen donde pueden surgir las dificultades al comunicarse y conduce al origen donde se ocasionan los conflictos dentro de un grupo. En el caso de los Facilitadores surgen dificultades de este tipo y en muchas ocasiones se realizan reuniones para pautar los modos de comunicación y trabajar los problemas que surgen a través de dinámicas grupales que permitan ir superando este tipo de inconvenientes. La comunicación forma parte de toda relación entre personas ya que todo el tiempo estamos comunicándonos y compartiendo saberes, practicas, ideologías, etc. que dependiendo si es una comunicación eficaz o ineficaz posibilitara o no que el grupo pueda realizar sus objetivos, como expresa Markwald (2013):

> La comunicación, en general está interferida. ¿Por qué? Porque cuando me tengo que comunicar con el otro, me interfiere que el otro es otro, y por lo tanto en general si yo no tomo en cuenta que el otro es otro puedo entrar en el sobreentendido de suponer que siempre nos vamos a entender. Pero el sobreentendido, decía Pichon-Rivière, es el camino más corto al malentendido (p.4).

El trabajo en equipo dependerá en gran medida de superar el malentendido y las interferencias en el modo de comunicarse, se apunta a lograr lo que Costa (2008) describe como “conversación productiva y significativa los interlocutores co-sostienen una coordinación transformativa del proceso conversacional que promueve la emergencia del dialogo y la co-construcción de significados compartidos” (p.4).Siguiendo con esta autora propone:

> (..)un Enfoque dialógico donde dispositivos comunicacionales como la indagación apreciativa, dialogo generativo y transformador posibiliten practicas conversacionales básicas como la escucha atenta y el hablar cuidadoso para arribar en su fluir a prácticas dialógicas donde, escuchar profundamente, respetar, suspender nuestro sistema de creencias y dar voz a la polifonía cultural y a la polisemia del lenguaje se constituya en la base desde la cual podrían abordarse problemáticas concernientes a los apremios cotidianos que interfieren en lo anímico y lo subjetivo .El sostenimiento de las prácticas dialógicas presentes con mayor o menor intensidad en las conversaciones cotidianas, promueven en su devenir "espacios de inclusiones recíprocas, de modalidad positiva entre los actores de una organización" (p.4).

En el grupo de Facilitadores se puede mencionar que en un primer momento surgen dificultades en la comunicación y diversos conflictos, a medida que se pueden ir resolviendo los conflictos y el grupo se integra más se van superando las dificultades, esto se observa en la continuidad del grupo que lleva dos años realizando actividades con frecuencia semanal en sus comunidades, invitando familias y creando entornos protectores de derecho para las niñas y niños, este último fue el objetivo común que logro la complementariedad, cooperación, comunicación y el compromiso de todo el equipo de Facilitadores que desarrollan sus actividades de manera coordinada, planificada con los objetivos y metas claras.

## CONCLUSIÓN

En las consideraciones finales, se mencionan algunas cuestiones que hacen huellas en el camino transitado. No es fácil desentrañar la realidad compleja que viste a un trabajo territorial, primero es necesario conocer los distintos lugares; actores; fenómenos; discursos que lo habitan y luego plantearse un plan de acción que permita colaborar con el crecimiento de la comunidad, que finalmente hace enriquecer la práctica profesional.

La Carrera de Especialización en Políticas Públicas de Niñez, Adolescencia y Familia, ha contribuido beneficiosamente para aplicar conocimientos específicos en las prácticas comunitarias, ya que posibilita observar y reflexionar las realidades con diversos puntos de vista. Los mismos acontecimientos con esta nueva perspectiva plantean nuevos desafíos.

En un primer momento, se debe advertir el alcance del Programa Primeros Años como una política pública que instala entornos protectores de derechos de niñas y niños como una responsabilidad familiar, comunitaria y del Estado. En este contexto los Facilitadores se fortalecen como referentes de su localidad en propiciar el acceso a este Programa y demás políticas públicas. Esto promueve que los Facilitadores realicen un trabajo de articulación con diversos sectores y niveles de gobierno que confluyen en la construcción de una red que propicia el fortalecimiento de las familias como responsables de la crianza de las niñas y niños. La Ley 26.061 este sentido aporta el sustento legal, los principios rectores y las claves de implementación práctica para la concreción eficaz de los derechos que se consagran y cuyo ejercicio constituyen el fin último de toda actividad comunitaria y de las políticas públicas destinadas a la infancia, adolescencia y familia.

En este camino los Equipos Técnicos acompañan a los Facilitadores en las vicisitudes que se presentan desde lo cotidiano de la labor. Surgiendo en el proceso la iniciativa de profundizar sobre: ¿Cómo implementan los Facilitadores el trabajo en equipo? Y este interrogante dio el impulso para lograr dar respuesta a esta pregunta y abrir nuevos interrogantes ¿Qué factores obstaculizan o favorecen la tarea? ¿Cómo se conforman como grupo, sus roles y estilos de liderazgo? ¿Cómo se realizan las articulaciones con los diferentes sectores comunitarios y gubernamentales para implementar este Programa como política pública? La posibilidad de analizar estos aspectos llevo a visibilizar los vínculos que subyacían entre los Facilitadores y sin duda, surgían diversas dificultades. Les costaba escucharse, respetar la opinión de cada uno, en ocasiones se asumían compromisos que no se cumplían y esto iba debilitando al grupo. A partir de esto se advirtió que para lograr una mejor convivencia los lazos debían estar entrelazos para así reforzar el vínculo entre ellos, teniendo como premisa la importancia que tiene aceptar y reconocer al otro en la diversidad y por consiguiente valorarlo, respetarlo, comunicándose de una manera más eficaz. Cuestiones que en el tiempo el grupo fue madurando, dando como resultado una

convivencia más favorable, en donde el diálogo se hizo más fluido y se iba ganado terreno en la manera de relacionarse.

Las actividades planteadas en los proyectos participativos locales se fueron concretando de una manera más eficaz, se pudo construir el espacio para reflexionar y hacer una autocrítica de la tarea que inevitablemente posicionó al grupo en un lugar más agradable y de crecimiento. Ello redundaría en la concreción de las funciones primordiales del Facilitador y de los objetivos que establece el Programa con la consolidación de un trabajo en equipo.

Los Facilitadores en su quehacer fueron mostrando los roles que desempeñaba cada uno con sus fortalezas y debilidades. Asimismo como la tarea requiere de un grupo que tiene un objetivo y una función determinada que implica la conformación de un equipo. Este se va construyendo día a día y va creciendo a medida que se pueden ir superando dificultades, conflictos y modos ineficaces de comunicación para que el objetivo principal de crear entornos protectores de derechos para las niñas y niños de su comunidad pueda concretarse. Es por eso necesario comprender que este trabajo en equipo de los Facilitadores está inserto en una comunidad en donde también surgen vicisitudes, que tiene sus características propias: su historia, su realidad socio – económica, entre otras cuestiones que van surcando los diferentes momentos por los que transitan los sujetos, y por ende, repercuten en el grupo de Facilitadores que también las vivencian. En estos emergentes surgen las ansiedades e inquietudes, como así también las alegrías, los logros y la satisfacción de contribuir en el bienestar de las niñas y niños sujetos de derechos como en las familias que se sienten contenidas.

Este ejercicio de evaluar y reflexionar continuamente las experiencias que como grupo van sucediendo posibilitando así compartir los conocimientos y vivencias conduce inevitablemente al enriquecimiento como grupo y es lo que se logra rescatar fundamentalmente de la tarea que desempeñan los Facilitadores.

Todo lo acontecido en la diversidad de aspectos conformantes de una realidad compleja, enriqueció personal y grupalmente a todos sus protagonistas. Es un hacer superador que cimienta el futuro de sus destinatarios y las nuevas familias que ellos conformarán en el tiempo.

Los logros alcanzados serán el sello de eso que se puede dejar como grupo en la tarea comunitaria y se llama “nuestro granito de arena” en la inmensa playa de la humanidad.

## BIBLIOGRAFÍA


Aguilar Villanueva, O. comp. (1992). *El estudio de las políticas públicas*.México: Porrúa Grupo Editorial.

Aguilar Villanueva, O. comp. (1993). *Problemas públicos y agenda de gobierno*. México*:* Porrúa Grupo Editorial.

American Psychological Association. (n. d.). Electronic references. Retrieved June 12, 2002, from http://www.apastyle.org/elecsource.html

Araujo, M. C., Lopez-Boo, F. y Puyana, J. M. (2013) *Panorama sobre los servicios de desarrollo infantil en América Latina y el Caribe.* Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.

Arito S. y Roquel, (2002) Mimeo realizado como organizador para abordaje del tema Rol –desde la perspectiva de Enrique Pichon Riviere-, por el equipo de la asignatura "Problemática de lo grupal, organizacional e institucional" Prof. Roquel Juan C. y Prof. Sandra Arito (2002). FTS.UNER DOSSIER: artículos, fichas y material inédito. Equipo de cátedra.

Burin, D.,Karl, I., Levin, L. (2014) *Hacia una gestión participativa y eficaz* (7ª reimp).Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación CICCUS

Cafiero, J. P. (2005, Diciembre 1) *El rol de los organismos administrativos en la implementación del sistema de protección integral de derechos de niñas, niños y adolescentes*. En http://www.casacidn.org.ar. Publicación de UNICEF y el Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires. Pág. 17

Cafiero, Juan Pablo. Ley 13298 y el derecho reglamentario. Desafíos para los Municipios y las organizaciones sociales que actúan en el campo de la niñez, la adolescencia y la familia

Carli, S. (2002). *Niñez, pedagogía y política. Transformaciones de los discursos acerca de la infancia en la historia de la educación argentina entre 1880 y 1955, Miño y Dávila, Buenos Aires, "Introducción"*, pp. 13-34.

CASACIDN. *¿Qué es un sistema de protección integral de derechos de niñas, niños y adolescentes?* Cuadernillo publicado En http://www.casacidn.org.ar

Colángelo, A. (2005). *La mirada antropológica sobre la infancia. Reflexiones y perspectivas de abordaje*, Serie Encuentros y Seminarios, disponible en: www.me.gov.ar/curriform/publica/oei_20031128/ponencia_colangelo.pdf

Cornu, L.(2004) Una ética de la oportunidad. En FrigerIo, G. y Diker,G.(coords.).*Una ética en eltrabajo con niños y adolescentes. La habilitación de la oportunidad*. Buenos Aires:Noveduc

Danani, C. (2009). *La gestión de la Política Social: un intento de aportar a su problematización*. En CHIARA y DI VIRGILIO (Compiladoras): Gestión de la Política Social. Conceptos y herramientas. Buenos Aires: Prometeo.

Documento Técnico: *Acompañamiento y sostén para la crianza, juntos por los primeros años* (2012). Programa Nacional Primeros Años, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales

Educar 2.1. Problematicas criticas en la educación del siglo 21 (2008, 13 de septiembre).Diario La voz del interior,(6),3-8.

Eming Young, M. y Fujimoto Gomez, G. (2004). *Desarrollo infantil temprano: lecciones de los programas no formales*. Revista Acción Pedagógica Vol 13 Nº2. Buenos Aires

González, L. (2007). *Crianza y Sostén. Vínculos para crecer. Cuadernos de trabajo*. Proyecto Familias y Nutrición, Unicef Argentina, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Buenos Aires.

Kirchner, A. Vessvessian P. (2013) *Módulo I: Políticas Sociales. Carrera de Especialización en Políticas Publicas de niñez, adolescencia y familia*.

Ministerio de educación de la Nación (2009) *Primeros años creciendo juntos: guías para trabajar con las familias los contenidos de los programas de TV*". Buenos Aires.

Pichon Rivière, E. (1999). El proceso grupal. Buenos Aires. Editorial Nueva Visión.

Ros Guasch J.A (2006, Julio)Analisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. Recuperado el 12 de mayo de 2015, de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1

Ruano, M.C. (2006) Cuadernos de trabajo: herramientas para el trabajo grupal Proyecto Familias y Nutrición, Unicef Argentina, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Buenos Aires.

Schvarstein, L. (1991*). Psicología social de las organizaciones.* Buenos Aires: Editorial Paidós.

Ulloa, F. (1969*). "Psicología de las instituciones. Una aproximación psicoanalítica"*, en Revista AAPA, tomo XXVI, Buenos Aires.

Venassi E. (2013) *Módulo I – Estado, Políticas Públicas Y Políticas Sociales.* Apuntes de clase. Buenos Aires.

Waltzlawick, P.;Beavin, J; Jackson, D.D.; (1971) Teoría de la comunicación humana. Buenos Aires: Editorial Tiempo Contemporáneo