

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

# HITOS, UNA PROPUESTA METODOLÓGICA EN FORMACIÓN PARA INVESTIGAR E INTERVENIR EN INSTITUCIONES SOCIALES

**Milestones, a methodological proposal in training to research and intervene in social institutions.**

Ana Josefina Arias<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-4671-1444>

Mariano Barberena<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0009-0009-9968-2753>

DOI: <https://doi.org/10.53689/int.v13i2.185>

Recibido: 10 de noviembre 2023  
Aceptado: 20 de diciembre 2023

## Resumen

La propuesta de este artículo será presentar la metodología de trabajo llevada adelante en el marco del proyecto 'Historias Institucionales. Aportes para analizar experiencias institucionales desde la perspectiva de las/os trabajadoras/es', analizando la utilidad de la misma como experiencia de conocimiento. Esta búsqueda de conocimiento tiene una doble intención, tanto la de generar en los equipos sociales una revisión de su propia historia a fin de jerarquizarla, así como también la de generar conocimiento desde la Universidad, acerca de las transformaciones institucionales de la etapa y sus situaciones singulares. Luego de presentar la propuesta, las referencias teóricas y antecedentes, presentamos una tipificación de hitos encontrados en la investigación nombrada. En las entrevistas realizadas en el proyecto pudimos ver que el hito permite identificar un momento que dispara reflexiones y caracterizaciones sobre ese momento, que posibilita, o canaliza ponderaciones positivas o negativas que se consolidan y empiezan a formar parte del análisis de los trabajadores. La propia reconstrucción de un hito es un momento que permite la recuperación de saberes acumulados y posibilita potenciar aprendizajes que han sido construidos anteriormente. Estos hitos son posibles por el acumulado de experiencia y capacitación anterior y se dan en momentos especiales.

**Palabras clave:** Hitos, Metodología, Servicios Sociales, Instituciones, Historias Institucionales

## Abstract

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires y Universidad Nacional de La Plata. E-mail: anaarias@sociales.uba.ar

<sup>2</sup> Magister en Trabajo Social. Universidad Nacional de La Plata. E-mail: marianobarberena@hotmail.com

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

The proposal of this article will be to present the work methodology carried out within the framework of the project 'Institutional Histories. Contributions to analyze institutional experiences from the perspective of the workers', analyzing its usefulness as a knowledge experience. This search for knowledge has a double intention, both to generate in social teams a review of their own history in order to prioritize it, as well as to generate knowledge from the University about the institutional transformations of the stage and its unique situations. After presenting the proposal, the theoretical references and background, we present a classification of milestones found in the aforementioned research. In the interviews carried out in the project we were able to see that the milestone allows us to identify a moment that triggers reflections and characterizations about that moment, which enables or channels positive or negative weightings that are consolidated and begin to form part of the workers' analysis. The reconstruction of a milestone itself is a moment that allows the recovery of accumulated knowledge and makes it possible to enhance learning that has been previously built. These milestones are possible due to the accumulation of previous experience and training and occur at special moments.

**Keywords:** Milestones, Methodology, Social services, Institutions, Institutional Stories

#### Cómo citar

Aria, A. y Barberena, M. (2023). Hitos, una propuesta metodológica en formación para investigar e intervenir en instituciones sociales. *Intervención*, 13(2), 50-65.

## 1. Introducción

Presentamos en estas páginas un avance del proyecto de Investigación T110 'Historias Institucionales. Aportes para analizar experiencias institucionales desde la perspectiva de las/os trabajadoras/es'<sup>3</sup> financiada por la Universidad Nacional de La Plata, explorando distintas formas de construir conocimiento desde la práctica de trabajadoras y trabajadores en instituciones sociales.

Nos concentramos en la dimensión institucional de la intervención, porque partimos de la idea que, si se plantean nuevos derechos, para que sean efectivos, debe haber instituciones capaces de garantizarlos. La compleja relación en la historia del trabajo social para revisar críticamente su vinculación con lo institucional fue revisada en artículos anteriores (Arias, 2020; 2022) dónde planteamos que las formas clásicas de vinculación construidas durante el período de reconceptualización suelen ser obstáculos para analizar el posicionamiento crítico en la etapa actual si no se identifican las transformaciones institucionales, las mayores debilidades y también los nuevos desafíos de lo público para regular la vida común.

Nuestro interés en las historias institucionales responde entonces a la premisa de que el acceso y ejercicio de derechos requiere de normas, reglas, presupuestos, personas dispuestas, horarios, es decir, instituciones. Y que la consagración de nuevos derechos requiere trabajar institucionalidad que los garantice y no sólo su proclamación.

En este enfoque partimos también considerando la importancia del Estado en América Latina, para eso nos valemos de los valiosos aportes de distintos autores, entre ellos podemos nombrar a De Souza Santos que plantea que en etapas de resistencia el Estado se considera parte del problema,

---

<sup>3</sup> Este proyecto de investigación dirigido por Ana Arias y codirigido por Mariano Barberena radicado en el Instituto de Estudios de Trabajo Social y Sociedad (IETSYS) de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de la Plata se desarrolló entre los años 2020 y 2022, código 40220230300003LP

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

mientras que en momentos de avance o de ofensiva el Estado se considera parte de la solución (De Souza Santos, 2010).

En el caso de América Latina y de Argentina en particular, el Estado ha sido clave para el reconocimiento de nuevos derechos y para el desarrollo de instituciones que comiencen a hacerlos efectivos. Otro autor que trabajamos es Enrique Dussel, quien aborda el tema de las instituciones desde una perspectiva que resulta novedosa, en tanto las define como un lugar necesario en el avance de los sectores populares. Propone una forma de comprensión del poder en términos positivos, las instituciones para Dussel son “condiciones condicionadas condicionantes” (Dussel, 2012, p.73), necesarias como espacio de construcción de las opciones populares. Esta definición de instituciones la vinculamos con los aportes de Carlos Vilas en relación con considerar al Estado como Estructura de poder; como aparato de gestión y como productor de identidad (Vilas, 2007). Esta analítica nos fue útil para entender los procesos de transformaciones estatales en los últimos años en los que buscamos centrar nuestras historias institucionales.

En las últimas décadas ha habido procesos de limitación de la capacidad estatal, especialmente en los gobiernos de orientación neoliberal. En los de carácter nacional y popular las formas de recomposición de las capacidades estatales han sido relevantes, pero insuficientes para dar cuenta del avance de demandas en contextos en los cuales la pobreza se ha configurado como un problema estructural.

Entendemos que ha sido muy superior la capacidad de recomposición de las políticas sociales asociadas a las transferencias de ingresos que a otro tipo de intervenciones (Arias, 2021). Creemos que la capacidad de recomposición de estas otras intervenciones requiere de poder aprender de las experiencias anteriores, poder evaluar las intervenciones en relación con los problemas. Hay un saber en las instituciones que es el generado por los propios trabajadores y de los equipos que intervienen con las problemáticas. Entonces las Políticas Públicas han generado prácticas y conocimientos del sector, que en reiteradas ocasiones no son tenidas en cuenta en la academia, ni en las propias instituciones y esto constituye una pérdida de un acervo que es del Estado y del país.

## 2. Propuesta metodológica del proyecto

Si bien, gran parte de este artículo radica en la importancia metodológica de la construcción de hitos, es necesario explicar la metodología general en la que este proyecto se inserta. Se trata de una propuesta de investigación cualitativa, inscripta en una perspectiva comprensivista. En este proyecto nos propusimos explorar metodologías cualitativas ligadas a las biografías institucionales. La estrategia del relato biográfico retomada de Leclerc-Olive (2009), nos permitió trabajar el concepto de acontecimiento significativo (Di Leo y Camarotti, 2013). Si bien, hasta ahora dicha categoría fue utilizada para abordar los procesos de individuación, nos resulta motivadora como estructuradora de un relato sobre la historia institucional. Se realizaron diez entrevistas a trabajadores de instituciones sociales de La Plata (vinculadas a la atención de la salud, a la educación, a servicios relacionados con el poder judicial, a la atención de problemáticas asistenciales y de la economía social) y dos grupos focales con referentes institucionales del mismo tipo de instituciones. El conjunto de las entrevistas desgrabadas se convirtió en el *corpus* de análisis para conceptualizar cuestiones emergentes de las experiencias institucionales. Se utilizó para esto un programa informático, atlas ti, como soporte para el análisis.

Pensar que en las instituciones hay giros biográficos, momentos en dónde cambian las formas de trabajo, los esquemas preconstruidos sobre los que se interpreta o analizan los problemas, nos resulta interesante para recomponer estas historias.

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

Si bien la metodología propuesta inicialmente era trabajar sobre historia de vida institucional a partir de la construcción de hitos, esto fue alterado por el aislamiento decidido para hacer frente a la pandemia. Ante esto, realizamos entrevistas y grupos focales por medio de plataformas virtuales manteniendo como estrategia metodológica la propuesta de los hitos. Entendíamos que a partir de allí, la identificación de momentos significativos permitía un ejercicio para encontrar en el análisis de las diferentes producciones, similitudes y divergencias que hablen de un saber entre las instituciones abordadas; para analizar las formas de construcción de responsabilidad, de accesibilidad a derechos, de formas de cuidado que se encuentran presentes en las experiencias; visibilizar las circunstancias que hacen obstáculo a la elaboración de las contradicciones institucionales, distintas formas de transversalidad (Kaminsky, 2023), etc. Si bien funcionó la estrategia de los hitos, no hemos podido sostener la experiencia de la escritura de las historias de vida institucionales. Cuestión que quedará pendiente para nuevos proyectos.

Buscamos identificar con los agentes y referentes entrevistados los acontecimientos significativos en los que se generaron transformaciones en las instituciones y en sus modalidades de trabajo. Nos parece importante indagar cómo y en tensión con qué procesos se construyen las historias institucionales que marcan intensamente sus modalidades de trabajo, sus significaciones y vinculaciones con las personas que son usuarias de estas instituciones.

### 3. Buscando maneras de investigar en instituciones

Nos guía la pregunta acerca de cómo investigar en instituciones, ¿Cómo abordar el análisis de procesos cotidianos?, ¿cuáles son las mejores herramientas para identificar procesos institucionales?

En especial nos preocupa responder a esta pregunta desde las formas de construcción de conocimiento que realizan las y los trabajadores dentro de las mismas. Ese conocimiento, ¿cómo dialoga con una estrategia de investigación desplegada desde la Universidad con las formas de conocimiento de trabajadoras y trabajadores?

Sin duda, se trata de diferentes formas de construcción del conocimiento. No partimos de la idea de la 'extracción' de conocimiento, ni tampoco de la traducción del mismo. Mucho menos de la idea de conocimientos de rigurosidad distinta.

Si no existe 'un' conocimiento, lo que nos proponíamos era construir un proceso de co-construcción de conocimientos. Para esto recurrimos a algunos caminos ya recorridos en investigaciones anteriores, en especial recuperamos la idea de recomponer la historia de vida institucional, cuestión desplegada en otros campos de la política social.

En el campo de las Políticas Públicas y de las Políticas Sociales en particular, Julián Bertranou, analiza el concepto de memoria institucional (Bertranou, 2004). En una primera aproximación al concepto de memoria institucional, Bertranou señala:

Que el mismo hace pensar en un acervo de información o un conocimiento que comparten individuos que participan de una organización determinada, y al que los mismos apelan en el presente para hacer frente a los desafíos de la gestión. Este acervo de información o este conocimiento se refiere básicamente a los modos de ver la situación y las diferentes problemáticas a las que se enfrenta una organización, así como los modos puestos en práctica o no para enfrentar estas problemáticas. (p. 119)

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

Sobre el conocimiento compartido, entonces podemos hacer algunas preguntas al equipo de trabajo ¿Cuál es el conocimiento compartido? ¿Cómo proponen ordenarlo? ¿Cómo se generó? ¿Cómo se transmite?

Otro eje de análisis que nos plantea el trabajo de Bertranou (2004), es la relación entre Memoria institucional y los fines de la organización. El autor plantea que una función muy importante que cumple la Memoria institucional en una organización es que actúa como reductora de incertidumbre. Al desarrollar modos de ver las situaciones y problemáticas en relación con cumplir los fines de la organización, se van desarrollando estrategias que simplifican y tipifican las intervenciones, y permiten dar continuidad de acciones en un contexto cambiante y esto actúa como reductor de incertidumbre (Bertranou, 2004).

El contenido de la memoria institucional se caracteriza por integrar dos ejes fundamentales, por un lado, la vinculación con las misiones, objetivos y finalidades de la organización, y por ende también, con el campo problemático, y por el otro, la vinculación pasada /presente.

En el planteo del autor, fundado en las investigaciones que ha realizado en la gestión pública, si bien la memoria institucional potencialmente existe en todas las organizaciones públicas, hay factores que favorecen o dificultan que ésta se desarrolle. Entre las dificultades podemos mencionar la alta rotación de personas, o la falta de estabilidad del personal técnico y directivo, aunque la estabilidad es una condición necesaria no es suficiente. La actitud de los funcionarios frente al saber de los trabajadores, la disposición a construir esta memoria institucional, la existencia de sistemas de información y/o de procedimientos sistemáticos que utilicen la información registrada facilita o dificulta que haya memoria institucional. En una organización puede convivir más de una memoria institucional, puede una prevalecer sobre las otras, pueden competir por darle sentido a las acciones de la institución, consideramos que el registro de diferentes perspectivas puede hacer más rica la memoria de una institución.

El registro en las organizaciones es clave para la construcción de la memoria institucional, Bertranou (2004), propone algunas ideas sobre diferentes registros: a) Registro de datos estructurales. Que capten la realidad y los cambios en la misma, básicamente en la forma de indicadores de la situación problemática; b) Registro de información estratégica. Información sobre la gestión (sus productos principales, su presupuesto, indicadores de eficiencia, etc.); c) Tecnologías para el seguimiento de políticas; d) Procesamiento de relatos de la organización. La organización debe promover y consolidar relatos internos y externos en la forma de memorias periódicas, informes de gestión o más simplemente, sistematizaciones de experiencias específicas de gestión (Bertranou, 2004).

Bertranou (2004), formula diferentes pasos en el proceso de construcción de una memoria institucional: a) La acción. La intervención sobre la realidad tiene un momento inicial. Los miembros de una organización y en función de las finalidades de ésta, actúan frente a un problema determinado y aportan argumentos y estrategias que tienden a cerrar la brecha entre una situación observada y una deseada; b) La reflexión sobre la acción. Las sucesivas intervenciones van generando una reflexión acerca de la certeza del diagnóstico problemático y de las respuestas aportadas en el tiempo; c) La generación de un conocimiento compartido. La reflexión sobre esta acción y la interacción que se produce entre los miembros sobre la intervención va desarrollando un conocimiento compartido que tipifica las distintas realidades problemáticas a las cuales se enfrentan, define las opciones racionales, viables y posibles de intervención, así como aquellas que no deben aplicarse; d) La consolidación a través de registros de la acción y sus resultados. Las formas más complejas de intervención en el campo público requieren de su formalización y de su registro como una manera de consolidar en el tiempo estas formas de intervención y apoyar la apelación a respuestas seguras frente a problemas reiterados.

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

Hacia el final del texto de referencia Bertranou (2004), nos propones un concepto de memoria institucional:

La memoria institucional es el conjunto de representaciones, pautas de intervención y experiencias (y sus consecuentes valoraciones de éxito y fracaso) que conforman un conocimiento compartido por los miembros de una organización que vincula el pasado con el presente y el futuro, y al que esporádica o constantemente se apela para hacer frente a los desafíos de la organización con relación a su entorno. Este conocimiento compartido se refiere globalmente al sentido y las finalidades de una organización en un medio determinado, y más concretamente a las formas que en esta organización observa (o ha observado) la realidad que le corresponde atender, y a las formas en que la misma interviene (o ha intervenido) sobre esta realidad. (p.128).

Desde el campo de la comunicación social Claudia Kenbel (2018) utiliza como estrategia metodológica en sus investigaciones los ‘hitos conflictuantes’. La identificación de hitos tiene como propósito, “identificar y condensar acontecimientos alrededor de los cuales poner a dialogar voces, relatos y concepciones de distinto tipo y en torno a las concepciones modernas de orden urbano” (Kenbel, 2018, p.64).

En este desarrollo, la idea de hito está planteada como vía de entrada al análisis de procesos que relacionan el campo de las políticas y de la estructura social y sus vínculos con los procesos organizativos populares. Kenbel (2018), recupera en esta línea lo propuesto por Washington Uranga, que plantea la importancia de trabajar los hitos para avanzar en una reflexión organizacional, propone “recuperar momentos clave inscriptos en la memoria social en torno a temas/derechos que interesan a las organizaciones a fin de disparar una lectura política colectiva sobre sí mismas” (Uranga, 2016). En los trabajos de Kenbel como en los de Uranga, el trabajo con hitos es tanto un aporte a la investigación social como una estrategia de trabajo organizacional.

En el campo de los estudios de instituciones educativas hay un desarrollo interesante del concepto de memoria institucional (Nicastro, 1992; Segovia, 2010). Nicastro plantea que la memoria institucional posibilita una clave para entender la vida institucional.

Producto de la historia de cada institución, la cultura institucional registra y simboliza sus rasgos en los mitos, leyendas, objetos, normas, símbolos; en la cristalización de significados, en las distintas concepciones, representaciones, tradiciones y mandatos (Nicastro,1992).

La historia institucional cobra importancia para cuestiones de análisis institucional. El reconocimiento del mandato institucional, los elementos de identidad que se hacen presentes son abordadas como puertas de entrada al análisis, así como los olvidos presentes en los relatos, los secretos y los recuerdos encubridores (Nicastro, 1992).

Segovia (2010), a su vez, presenta la relevancia de la construcción de la historia como una metodología de construcción que permite capitalizar y aprender colectivamente de la experiencia. En su artículo llamado Aprendiendo de la experiencia: Memoria institucional y relatos de vida en la escuela argumenta “cómo las historias de vida institucional, cómo relatos de experiencia debatidos y reinterpretados colectiva y dialécticamente son historias de aprendizaje y potentes herramientas para reconstruir las escuelas y proyectarlas al futuro de manera significativa y realista” (Segovia, 2010, p.123). La metodología propuesta por Segovia (2010), implica un trabajo grupal de revisión de la historia y de escritura de la misma como un ejercicio de reflexión escrita. En esta apuesta la búsqueda de intervención dentro de los equipos institucionales y de fortalecimiento de estos,

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

posibilitando su apropiación y la construcción de instrumentos para el futuro. Dado que el conocimiento o saber organizativo es tácito, este ejercicio cobra valor para la transferencia del mismo y su funcionalidad.

Esta búsqueda de revisión de lo que 'ya se sabe' y de generar instrumentos que valoricen frente a los otros lo construido y/o sus sentidos representa ya una búsqueda más que interesante. Sin embargo, nosotras y nosotros buscábamos utilizar estas herramientas, la historia o la identificación de hitos como una puerta de entrada para analizar cómo las trabajadoras y trabajadores construyen institución, construyen en institución y su relación con distintos elementos.

#### 4. Tipificación de hitos

En este artículo y, centrándonos en la búsqueda de generar conocimiento sobre las transformaciones o tensiones en los despliegues institucionales analizados, intentaremos avanzar en una tipificación de los hitos que se presentan arriesgando una posible analítica acerca de las formas que adquieren estos hitos en las historias narradas. Dicho de otro modo, buscaremos componer principales formas en que se desarrollan estas experiencias institucionales conceptualizando algunos elementos comunes a partir de la tipificación de los hitos presentados por las y los entrevistados.

En este agrupamiento encontramos como ordenadores la relación de los hitos con la transformación como crecimiento o limitación de este. No es que tengamos una idea evolucionista, pero aparece en los relatos una idea de camino en términos de crecimiento de la capacidad institucional que utilizaremos aquí para agrupar los hitos. Otro conjunto de hitos se vincula con el aumento o reforzamiento de lo interno a la institución en términos identitarios o de cohesión de las y los trabajadores.

De esta manera quedan los hitos presentados así:

- Hitos de crecimiento, desarrollo institucional o expansión de capacidades
- Hitos de retracción
- Hitos de resistencia
- Hitos internos

##### 4.1. Hitos de crecimiento, desarrollo institucional o expansión de capacidades

Se los puede vincular a aquellos momentos que posibilitaron un despliegue de las capacidades que, en general, fue acompañado por el enriquecimiento en los marcos conceptuales de análisis y de las experiencias concretas de implementación de políticas. En algunos casos este crecimiento, desarrollo o expansión se ve reflejado en el propio organigrama o en nuevas funciones.

En algunos relatos hay hitos externos que traen nuevos espacios. Especialmente, con las leyes que han regulado derechos vinculados con lo social, suele suceder esto:

lo que fue el cambio por ahí con relación a la niñez, con otras leyes que tuvieron que ver con las perspectivas de género, que se pudo construir otras prácticas, que se pudo dar lugar a otras experiencias, que por ahí no eran tan esperadas en los equipos de orientación.  
(Entrevistada 1)

Los contextos en los que se sancionan las leyes, los debates que se generan, su tratamiento en la agenda pública, la presencia de movimientos que impulsan los cambios, también habilitan y generan reconocimientos de espacios institucionales que ya estaban, por ejemplo, en el sector salud, con relación a la sanción de la IVE, en una entrevista nos decían:

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

Lo que pasa es que, pienso también esos hitos como ese proceso que se da afuera y a veces sirve para legitimar cuestiones que ya se vienen dando dentro y hay veces también para algo que viene en potencia, porque se venía planeando desde el equipo, porque se venía construyendo red con otros equipos, pensando en qué estrategia para venir avanzando en un proceso de legitimación del espacio de consejería, de institucionalización de ese proyecto. También todo el movimiento social, que esté en tema de agenda pública, la orden, que se hable en los medios, eso, como una legitimidad por fuera de la institución que eso nos genera otras condiciones, condiciones de posibilidad. (Entrevistada 6)

Estas nuevas leyes se ven como una posibilidad de habilitar nuevas prácticas, pero se remarca la distancia en el tiempo entre la sanción de una ley y la implementación de esta.

En 2008, 2009, 2010, se empezaron como a organizar las mesas intersectoriales o las mesas barriales, que tenían que ver con la ley de niñez, la ley de niñez era de 2005, hubo un atraso en la implementación. (Entrevistada 1)

La propia implementación de estas leyes que significan cambios de paradigmas, genera nuevas prácticas impensadas y muy ricas en experiencias que posibilitan intervenciones desde otras perspectivas y con una mirada de mayor integralidad.

En 2008 empezamos a trabajar en las mesas barriales, fue una experiencia fuerte para el equipo, creo que para todos los equipos de educación, poder participar en esos espacios de encuentro con otros, que fueran parte del trabajo y que no fuera un acto de voluntad, que fuera dentro del horario de trabajo, poder compartir, en relación a las familias, las distintas miradas y poder salir de una mirada más tutelar, de pensar las familias desde la falta y la imposibilidad, a pensarlos con las familias y construir con ellas otras posibilidades, ahí hubo un quiebre, una posibilidad. (Entrevistada 1)

Otras prácticas generan experiencias en los territorios y en algunos casos pueden alimentar el diseño en los niveles superiores a partir de ser sistematizadas.

En 2011 cuando empecé en el trabajo interinstitucional, cuando empezamos a trabajar en ese COF (Centros de Orientación Familiar, son equipos interdisciplinarios distritales que se dedican a hacer intervenciones complejas, y se complementan con los equipos de orientación), estos espacios se renuevan cada tres años, entonces los equipos van cambiando, nosotras éramos el segundo equipo que estaba en la ciudad, lo que hicimos fue ir a los espacios, estos barriales que tenían que ver con la ley de niñez y fuimos a todos, nos tomamos el trabajo de ir sistemáticamente a todos, y eran once, once mesas barriales en toda la ciudad. (Entrevistada 1)

En otros sectores como el campo de la Economía Social nos señalan también que estas leyes o cambios en las normativas generan habilitaciones y se convierten en hitos. Se legitiman avances que se estaban dando desde la propia práctica y se identifica el reconocimiento de la propia experiencia en el cambio de normativa que se considera positivo. Es como si el hito coronara un proceso de crecimiento.

Los Proyectos Integrales (...) Eso sí fue un cambio, porque se tenía una visión más grande, mirabas todo el desarrollo local de una región, el de una localidad y tratabas de ver, vamos a financiar x cosa con máquinas y herramientas, pero después lo que van a producir, se van a integrar a tal cooperativa que va a agregar valor, por ejemplo, a los crianceros le vamos a

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

financiar el cobertizo y la alfalfa para bajar los costos, a su vez van a producir más, pero si lo van a vender al frigorífico, el frigorífico o el matadero le va a dar valor agregado porque aparte de generar trabajo va a generar mejores precios de venta, se iba armando el encadenamiento dentro de la misma comunidad. (...) los proyectos integrales se crean por resolución. ¿Quién la diseñó? Digamos, algunas cosas, nosotros habíamos armado a partir de experiencias y estaban los funcionarios, algo habrán tomado porque había algunas iniciativas. (Entrevista 11)

Otros hitos de avance se producen cuando el cambio en la propuesta de trabajo es externo al propio equipo o institución y proviene del entorno territorial. La aparición con voz de otros actores, la incorporación de sus demandas, las dinámicas de trabajo conjunto, etc. suelen ser hitos de crecimiento. Las personas entrevistadas plantean que la interpelación desde un actor externo a la propia dinámica de trabajo es enriquecedora.

Cuando nos encontramos y contamos lo que las trabajadoras sociales de educación, pensábamos del evento artístico, alguien de alguna organización dijo “¿Pero eso a quien se le ocurre? Démosle lugar y protagonismo a los chicos y chicas y que sean ellos los que organicen y armen la actividad.” Y entonces ahí cambiamos rápidamente y dijimos, bueno, sí, evidentemente, al escucharnos contar lo que habíamos pensado cómo que no, fuimos ahí revisando, y quedó para la historia. (Entrevistada 7)

Muchas veces lo que llaman la cuestión territorial tiene que ver con la posibilidad de incorporar las demandas visiones, o posiciones de ese entorno en la propuesta institucional, el hito no es necesariamente ‘territorial’, sino que es un hito institucional de incorporación de demandas, identidades, visiones, etc., de ese territorio.

Generalmente, estos procesos de cambio que suponen los hitos de avance suponen cambios en la formación o exigen capacitación, pero también, y nos parece bastante importante, en la apuesta personal de las trabajadoras y los trabajadores, en sus búsquedas de formación, en su lugar en el proceso de trabajo.

Entonces, la verdad, fue un cambio bastante paradigmático, en términos de salir del emprendimiento productivo, que en términos de Coraggio<sup>4</sup> era salir del paradigma de la empresa capitalista ‘tironeada’, romper con eso y adquirir otro marco conceptual fue un hito, ahí hay un quiebre de cómo concebir los programas, de cómo concebir la intervención y nosotros entramos en un proceso de capacitación bastante importante, por ejemplo, en mi caso, yo venía desde el ‘95 que me había agarrado cierta crisis, cuando empiezo a comprender un poco donde estaba metido, después de dos años de trabajar ahí, ahí empiezo la maestría. Y después de este trabajo de capacitación que empieza Coraggio, ahí arranco el doctorado. (Entrevista 10)

Vinculado con lo anterior. Los hitos de crecimiento implican muchas veces cambios en los marcos conceptuales, cambios en las formas de interpretar la tarea institucional.

Por ejemplo, hasta ese momento no se mencionaba la palabra monopolios. En ese marco es donde viene nuevos equipos y proponen un plan de fortalecimiento socio-productivo de comunidades rurales, que es donde tuvimos la posibilidad de desarrollar en un grado máximo estas posibilidades, de poder repensar todos estos elementos de intervención en un enfoque de desarrollo que incluía, por ejemplo, una participación muy importante de los

---

<sup>4</sup> José Luis Coraggio es un economista argentino, referente del campo de la economía social.

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

actores sociales, municipios, tanto del ejecutivo como del concejo deliberante. Nosotros no teníamos ni idea de lo que era una ordenanza municipal y de pronto empezamos a hacer talleres de capacitación con concejales para elaborar una ordenanza municipal de producción de alimentos agroecológicos, o de ferias en el *ejido* urbano o de una banca social para todo el distrito con distintas líneas de financiamiento. Entonces la escala de intervención se multiplicó, porque de pronto tu unidad de análisis era por lo menos ya un distrito, un municipio. (Entrevista 10)

Resulta especialmente significativo en la construcción de las historias institucionales poder reconocer no sólo los hitos de avance, sino también, la autoría institucional o grupal sobre ese logro. De alguna manera poner el poste de ese logro, ya que las prácticas institucionales en contextos de tanta tensión como los que analizamos suelen invisibilizar los despliegues y generar la sensación de que no pasa nada o pasa siempre lo mismo. Recuperar, colocar en la historia institucional ese hito devuelve el protagonismo a los trabajadores y fortalece la capacidad de su defensa.

#### 4.2. Hitos de retracción

Estos hitos señalan momentos en que se pierden cuestiones consideradas avances de la tarea institucional. En muchos de los relatos se los puede vincular a gestiones o momentos que fueron inhabilitantes de las capacidades de las y los trabajadores, que marcaron por un lado un reconocimiento del valor de lo realizado anteriormente y vinculado con lo anterior, no tener en cuenta a los trabajadores para el desarrollo de políticas.

Todo esto cambia a partir de diciembre de 1999, porque la gente de la Fundación Sofía de alguna manera moderniza lo que se venía haciendo, por ejemplo, el trabajo estatal era parte de lo que la reforma social tenía que cambiar. Entonces toda esa mirada va cambiando y empieza toda una fase, que podríamos decir que una de las características fue esta: la contratación de ONGS, pero más que todo derivar en los propios usuarios ciertas funciones sociales, generando proyectos puntuales en territorio, entonces ahí, los técnicos empezamos a perder presencia y relevancia. (Entrevista 10)

Determinados cambios de gobierno, que vienen luego de momentos de expansión, de desarrollo de capacidades interrumpen lo que se venía haciendo, pero en la mayoría de los relatos esto no es reemplazado por otra forma de la tarea. Estos cambios son vividos como retrocesos para las personas trabajadoras y para la institución, por cuanto se visualiza un deterioro de las capacidades de intervención sobre la realidad y un cuestionamiento a la legitimidad de la institución y por ende de las y los trabajadores

Cuando llega (nombre de dirigente), es otro hito, un bajón, no solo que se cortan las intervenciones, se pierde la experiencia, no hay interés, el tipo de gente que trae, banaliza, desvaloriza, no conoce el campo, no le interesa recuperar, o darle calidad a la intervención. Digamos que tenemos varios de esos hitos desmoralizantes y desconcertantes, porque la verdad, es que no sabemos cómo resistimos a eso, porque claramente estamos formateados en una institución que te dice todo el tiempo que hay niveles y que vos perteneces a un nivel que no es el de la definición de las políticas, que ese nivel te excede claramente, que vos estás en los niveles de ejecución, de aplicación y que incidir en la política sería un acto ilegítimo de tu parte, entonces de alguna forma SOS un tomador de opción, en el sentido que no hay una cultura institucional que permita validar la experiencia, legitimar el acto de subir línea. El desperdicio de la experiencia incide fuertemente en la posibilidad de subir líneas legítimamente, de decir: "miren, por lo que nosotros vimos en nuestra larga experiencia habría que hacer esto...", "por lo que analizamos después de tanto

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

tiempo de intervenir...” Eso no se da, no hay lugar para eso. Luego llegamos a la conclusión que es porque no interesa, no hay un imperativo de calidad asociado a la acción social, quizás sea la planificación de la desorganización social, quizás derive de la política de Estado: de “agarrar un rato cada uno” (...). (Entrevista 10)

También en determinados cambios de gestión hay directamente cierres de espacios.

Por ejemplo, otra de las familias con la que trabajamos muchos años, en seguimiento, en acompañar, no desde el barrio, pero sí desde esta otra forma que yo les digo, que es abordar directamente la problemática de una familia, nos pasó que en el cambio de gestión del 2015, les dieron de baja a los programas sociales, las ayudas económicas, y era una familia que tenía chicos y chicas que eran la tercera generación en calle, entonces bueno, había una historia de abordajes de diversos programas ¿No? Nosotras siempre decimos que atravesaron todo el paradigma de la ley de niñez, porque ellos mismos en sus historias registraban la tutela y ahora, digamos, el paradigma más de derechos. Bueno, con el cambio de gestión en ellos pasó eso, le sacaron todos los recursos y pasaron a tener que ser mercederos de esos recursos. Nos decían las mismas personas que hasta hace dos meses, digamos, sostenían, nos decían “Tenemos poco para dar, prefiero darle a alguien que cumpla con determinados requisitos”. (Entrevista 1)

Estos hitos de retracción en muchos casos atacan a la memoria institucional, trabajosamente construida a lo largo de los años, y lo hacen de una manera violenta. Desarman el saber construido sin contraponer otro.

Encontramos otros hitos de retracción vinculados a contingencias, el caso de la pandemia y las alteraciones en las formas de trabajo puede ser uno de ellos, pero a diferencia de los hitos de retracción anteriores, significan más una retracción que requiere de un reacomodamiento en el trabajo.

(...) También, como que habíamos encontrado que fue difícil volver al territorio con el aislamiento, con esta dificultad de salir, esta disposición de no salir, que tenía que ver con el cuidado, pero también determinadas comunidades o familias, tenían tan mediada la vida por las instituciones, no estaban pudiendo continuar con su cotidianidad, y con este equipo como estaba tan cerca de este territorio, por ahí consultábamos a otros equipos y no les pasaba, pero nosotras teníamos los teléfonos a disposición de las familias que hace muchos años trabajamos y nos empezaron a llamar con demandas muy puntuales, porque se cortaron los ingresos, no contar con un ingreso, digamos, todo lo que es informal se había cortado, se había interrumpido, hasta que la educación no empezó a regularizar la asistencia alimentaria no había, hubo un mes y medio, dos, que fueron muy complejos. En ese momento la forma que encontramos de trabajar, porque las escuelas no se podían abrir todavía, fue volver a una mesa barrial, primero en modo virtual y después pudimos hacer algún encuentro presencial, con ese espacio hicimos un montón de actividades, se organizaron dispositivos de salud, dispositivos sanitarios, se articuló con otros espacios. Dentro de este espacio que era un encuentro de instituciones y estábamos sin pedirle permiso a nadie (...). Articulando con provincia, por ahí, un poco con el municipio. (Entrevista 1)

El corte que produjo la pandemia en las prácticas de la institución, en cambios de nuevas situaciones de las familias generó que gracias al trabajo de años se pudo tener una capilaridad de la institución vía teléfono y las familias hacían demandas puntuales, pero a otros equipos con menos estabilidad

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

esto no les pasó y tal vez la institución se perdió de acompañar, pero en algunos casos constituyen hitos de retracción ante situaciones adversas como la pandemia.

### 4.3. Hitos de resistencia

En general aparecen como reacción a hitos de retracción, o a momentos en que se ve cuestionado el saber hacer, ya sea por no reconocimiento o la aparición de alguna problemática que sacude el trabajo cotidiano y cuestiona modos y procedimientos. En estos hitos se afianzan conocimientos específicos, y saberes diferenciales del propio equipo. También se despiertan inquietudes del equipo de trabajo con relación a fortalecer sus marcos conceptuales, sus procedimientos y dinámicas de trabajo.

Después en la modalidad, otro hito laboral, personal, profesional, fue cuando la gestión de Cambiemos<sup>5</sup> quiso modificar el modo y sacó una resolución que todavía está vigente, que modifica el modo de trabajo, ahí hubo como toda una movilización con los distintos sindicatos a nivel provincial, eso también fue un hito, un hito en el sentido de volver a mirar lo que hacíamos, escribieron que uno de estos profesionales solo iba a ser un equipo, entonces ¿Que implicaba? Si nosotros hemos mirado todo mínimo de a dos personas. Tener que ver como ampliar las capacidades de trabajo, de acción, un poco sin entender lo que hacíamos ¿No? Sino que intentar lo que se hacía desde los equipos, en lugar de poner un poco más que las mismas personas que estaban cubrieran más demandas en otros lugares.

Entrevistador 2: -¿Pero por qué? ¿Qué generó?

Fue como un volver a la identidad, volver a las bases, leer sobre cuando se formó la modalidad, quien la creó, para que se creó, porque todo lo que vino después tuvo esta marca, tiene esta marca. (Entrevista 1)

La resistencia suele conllevar un reforzamiento de la identidad institucional, se resiste desde un lugar. Esto sucede cuando se sobrepasa lo gremial, discutiendo no sólo las condiciones de trabajo sino las formas de la acción institucional hacia las personas usuarias. Se resiste porque se disputa la institución, se reedita la identidad o se la refuerza incluso porque es necesaria para oponer resistencia a un nuevo destino.

A veces los hitos de resistencia se apoyan en reclamos de la especificidad de la función, en estos casos las resistencias son más claramente gremiales o de la especificidad y se encuentran cercanas a la idea del 'no', de impedir algo que de la disputa más general del destino de la institución en cuestión.

Mira, yo tuve dos (hitos) muy fuertes, uno fue cuando se creó el fuero de responsabilidad penal juvenil. Yo trabajo con adultos. Las trabajadoras sociales teníamos que también intervenir en causas de adolescentes, lo cual era agregarnos una carga más de trabajo en un campo que nosotras no dominamos. Nos opusimos, porque es muy diferente trabajar con un adolescente, que ya con un adulto. (...) Durante casi un año, intervenimos con mi otra colega, o sea, nos cargaron de trabajo y ya te digo, con un nuevo campo que nosotras no dominamos, ese fue uno. (Entrevista 2)

Observamos que en algunos equipos centrarse en estos hitos exclusivamente trasmite cierto reforzamiento de la identidad, pero se convierte en un obstáculo cuando no puede traducirse en

---

<sup>5</sup> Cambiemos fue el nombre de la alianza que gobernó la Argentina entre diciembre del 2015 y diciembre del 2019.

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

nuevas propuestas y refuerza cierto aislamiento de otros sectores institucionales e incluso de las poblaciones destinatarias de la acción.

#### 4.4. Hitos internos

Estos hitos constituyen una fuente identitaria de los equipos de trabajo, permite reconocer una trayectoria común de trabajo entre todos los trabajadores. No necesariamente todos los integrantes de un equipo tienen que reconocer como un mismo hito o tener las mismas apreciaciones sobre el hito, estas diferencias al ser captadas, registradas y sistematizadas permiten el enriquecimiento del análisis y su conceptualización. Los hitos internos permiten a veces organizarlos a partir de una periodización y en otros casos por cuestiones temáticas o de especificidad.

Hemos dado respuestas favorables y como en la sentencia ha salido favorable apoyado en informes sociales, hemos tenido una buena respuesta del defensor que con eso abajo del brazo sale decir “Yo puse una trabajadora social para que diera respuesta a eso.” y ante el gobernador, se logró. Entonces nosotras empezamos a pedir cosas, empezamos a pedir un mejor espacio, empezamos a pedir otra trabajadora social, empezamos a pedir que realmente se nos respetara el horario de trabajo, que no pasara después de las dos de la tarde insistiendo que el teléfono esté prendido para dar respuesta y empezamos a delimitar realmente cual era nuestra tarea profesional y ante cualquier cosa nosotros tenemos las puertas abiertas de nuestra gente para decir bueno, nos está pasando esto y si no conseguimos frenar nosotras, el freno lo pone el defensor, que eso es un respaldo que antes no teníamos, como que no estábamos visibilizadas. Ahora nosotras tenemos nuestro trabajo atrás que nos respalda, pero eso fue toda una lucha. (Entrevistada 2)

En algunos relatos aparecen como acontecimientos de la coyuntura que implican resoluciones en las instituciones donde se amplían los espacios, pero que constituye una ruptura y un hito que cambia todo el devenir de la profesión en ese espacio institucional.

Para el momento en que yo ingresé éramos en toda la provincia cerca de setenta empleadas y empleados, la mayoría no pertenecían al patronato de liberados y había muy pocas trabajadoras sociales, muy poquitos. La mitad del personal estaba en comisión desde otros lugares, sobre todo desde educación. Para el año 2004 se decretó la emergencia institucional que implicó la apertura de mil doscientas plazas de las cuales la enorme mayoría eran trabajadores sociales y eso fue un momento de ruptura, fue sin planificación, fue sin previsión. (Entrevistada 3)

Estas ampliaciones de espacios profesionales van generando procesos donde la combinación de los reclamos gremiales y profesionales van aportando propuestas de mejoras institucionales que en ocasiones generan cambios

La emergencia empieza en 2004 y este proceso para 2010 estábamos en la reformulación de la ley de ejecución penal que fue en respuesta parte de nuestros reclamos de que se respetara la proporción de un trabajador social cada treinta personas a atender. (Entrevistada 3)

Algunos cambios internos en las instituciones, si bien se originan por políticas de un nivel superior, generan que se construya una institucionalidad nueva al interior de la institución.

Un momento que para mí fue importante, que me generó gratificación y poder plasmar un montón de cuestiones, fue la posibilidad de haber conformado o haber sido la constructora,

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

digamos, de un espacio colectivo de abordaje de una problemática puntual, el tema de las violencias, que surge en los años 2012, 2013, a partir de la generación de protocolos para el abordaje de violencias desde el ministerio sobre aborto no punible, sobre maltrato infantil. A partir de ahí se genera la necesidad de que se arme un comité en el hospital y en esa conformación del comité me convocan y yo creo que fue muy importante, muy significativo, porque en un espacio que no está atravesado por prácticas interdisciplinarias, poder haber llegado a que se pueda plasmar y poder sostener ese espacio para mí fue muy importante, muy enriquecedor. Muy costoso, pero fue un momento muy importante, fue como una práctica diferente a las habituales dentro de lo que yo podía tener, dentro del servicio y dentro del hospital. Un hospital que en esa época no había espacios interdisciplinarios ni de abordaje de situaciones. Esto, sostenerlo a través de los años, más de diez años, hasta el año pasado que estuvo funcionando con continuidad. Me pareció que fue una experiencia sumamente interesante. A mí me generó un antes y un después, dentro del hospital. (Entrevistada 5)

Estas nuevas institucionalidades no nacen como tales, requieren de una construcción que en muchos casos es artesanal y donde la función de coordinación va conformando nuevos liderazgos.

Sí, artesanal porque cuando nos convocan a conformar ese comité viene como una resolución de la dirección, nombrando a la psicóloga tal, abogado tal, trabajador social, médico, pediatra (...) Y cuando nos miramos la cara y había intereses absolutamente diversos, desde gente que lo hacía por obligación, etc. (...) ir construyendo como una identidad en ese espacio y tratar de ir como transmitiendo entusiasmo e intereses y ver que realmente podía ser un instrumento que acompaña a muchas personas que estaban viviendo problemáticas dentro del hospital (...) Y gente que entró como una obligación terminó realmente comprometiéndose, eso es muy artesanal, recordar por mensajito o telefónicamente a todos que el día de mañana teníamos una reunión (...) O sea, asumir como ese rol, que nadie me lo designó. A la larga me terminaron diciendo que yo era la coordinadora, yo me sorprendí, dijeron "llamen a la coordinadora" ¿La coordinadora? Claro, fui construyendo eso porque no se dio naturalmente, en el hospital no se da naturalmente esa voluntad de trabajo colectivo o trabajo interdisciplinario, no se daba en ese momento, era realmente algo diferente, a eso iba. (Entrevistada 5)

Estos hitos internos son también en algunos casos, hitos de expansión, cuando se enmarcan en contextos donde las autoridades de la institución habilitan nuevas perspectivas que facilitan prácticas que fueron anheladas durante mucho tiempo por las y los trabajadores, y posibilitan nuevas líneas de trabajo.

En este último tiempo hay una definición clara vinculada a un posicionamiento en el marco de la perspectiva de derechos, en el marco de la perspectiva de género, pero explícito directamente, lo que significa que se impulsa todo el tiempo la posibilidad de generación de proyectos, o de propuestas, se toman en cuenta y se canalizan. (...) Todo lo que por ahí uno venía tomando como banderazo, como principios rectores de lo que uno hubiera querido trabajar en salud, es este momento, por lo menos, hasta la fecha, se plantea como direccionalidad de la institución, entonces eso hizo que el timón gire de una manera impresionante, porque, para empezar, ahora, las propuestas de abordaje de las diferentes temáticas desde un principio se instalan como propuesta interdisciplinaria y de armado de equipos de trabajo. Entonces bueno, es una modalidad de la dirección totalmente diferente, con mucho estímulo y reconocimiento en los trabajadores, con mucha confianza desplegada que genera la participación de muchos que estaban callados, o que estaban siendo como más invisibilizados, entonces aparecen todas esas figuras. (Entrevistada 5)

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

## 5. Algunas conclusiones preliminares

Iniciamos este artículo planteando la apuesta a una metodología que posibilite apropiación de la experiencia institucional de trabajadoras y trabajadores como una forma de jerarquizar tanto el protagonismo de estos como la posibilidad de reflexividad que se requiere para revisar las propias prácticas. A su vez, el análisis de estos hitos nos permitió arriesgar una tipificación que seguiremos en futuras investigaciones para reconocer dinámicas propias de las instituciones sociales en estudio y que dan información que consideramos relevante.

Las personas entrevistadas se manifiestan agradecidas ya que valoran que ser escuchadas y 'escucharse' suele ser importante para ellas y ellos, lo consideran un ejercicio de utilidad para potenciar la forma de trabajo.

En los hitos que señalamos, se puede observar en un mismo movimiento la vinculación entre los cambios institucionales y los avances o retrocesos del protagonismo de las y los trabajadores. Una hipótesis posible refiere que el crecimiento implica capacidad institucional y ésta no puede escindirse del crecimiento de las trabajadoras y trabajadores. La suerte de las y los trabajadores en instituciones de intervención social no se encuentra distante de la suerte de las mismas.

Otra hipótesis, es que en el caso de Ministerios o dependencias municipales los hitos se encuentran mucho más frecuentemente relacionados con cambios externos (cambios de autoridades, cambios en los lineamientos políticos). A diferencia de estos en las instituciones con mayor grado de estructuración o que tienen una identidad más clara como las escuelas, los centros de salud o incluso el poder judicial los hitos se vinculan mayormente con procesos internos.

En las entrevistas realizadas en el proyecto pudimos ver que el hito permite identificar un momento que dispara reflexiones y caracterizaciones sobre ese momento, que posibilita, o canaliza ponderaciones positivas o negativas que se consolidan y empiezan a formar parte del análisis de los trabajadores.

La propia reconstrucción de un hito es un momento que permite la recuperación de saberes acumulados y posibilita potenciar aprendizajes que han sido construidos anteriormente. Estos hitos son posibles por el acumulado de experiencia y capacitación anterior y se dan en momentos especiales, pero en todas las instituciones es posible identificarlos.

Los procesos de intervención social requieren en esta etapa un mayor análisis o, mejor dicho, un nuevo análisis de las consideraciones institucionales para poder generar cambios sostenibles en las condiciones de vida de las poblaciones. La disputa por sostener o ampliar derechos de los sectores populares necesita consolidar potencia institucional. Pero, no se requiere cualquier tipo de institucionalidad sino una que efectivamente dé cuenta de los desafíos de la etapa. Las y los trabajadores de las instituciones son actores y actrices con gran riqueza tanto informativa como de propuesta. La propuesta de trabajo presentada en estas páginas es un modesto aporte a su valorización.

## Referencias

Arias, A. J. (2020). El problema del triángulo. Trabajo social e instituciones en una propuesta del CELATS. *Revista Escenarios*, 20(31), 1-7.

ISSN:2452-4751

Volumen 13 N°2, 2023, pp. 50-65

Arias, A. J. (2021). Una apuesta a la densidad institucional. Propuesta de un concepto para pensar la relación de instituciones sociales públicas y políticas sociales. *Revista Debate Público*, año 11, (21), 35-42.

Arias, A. J. (2022). Trabajo Social e Instituciones: control social, transformación social, vías de escape en tiempos críticos: *Propuestas Críticas en Trabajo Social- 2(3)*, 51-72.

Bertranou, J. (2004). Notas sobre el concepto de memoria institucional. En J. Bertranou, M. Palacio y M. Serrano (Comps.), *En el país de no me acuerdo. (Des)memoria institucional e historia de la política social en la Argentina* (pp. 117-143). Buenos Aires: Prometeo libros.

De Souza Santos (2010) *La refundación del Estado y las epistemologías del Sur*. Buenos Aires: Editorial Antropofagia

Di Leo, P. y Camarotti, A. (2021). "*Quiero escribir mi historia*": *Vidas de jóvenes en barrios populares*. Buenos Aires: Biblos.

Dussel, E. (2012). *Para una política de la liberación*. Buenos Aires. Las cuarenta. Gorla

Kaminsky, G. (2023). *Dispositivos institucionales*. Lanús. EdUnla.

Kenbel, C. (2018). Investigaciones en torno a la identificación de hitos: recorridos con actores urbanos y aplicaciones futuras en organizaciones sociales. *Conexión*, (10), 57-65.

Leclerc-Olive, M. (2009). Temporalidades de la experiencia: las biografías y sus acontecimientos. *Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 4(8), 1-39.

Nicastro, S. (1992). La historia institucional. Su registro en la cultura e influencia en el funcionamiento de las instituciones educativas. *Revista Latinoamericana de innovaciones educativas*. 4(10), 61-88.

Segovia, J. (2010). Segovia, J. D. (2010). Aprendiendo de la experiencia: memoria institucional y relatos de vida de la escuela. *Revista de educación*, (1), 123-140.

Uranga, W. (2016). La comunicación es acción y construcción. *Viator*. *Revista científica de comunicación desde los bordes*, (2), 17-27.

Vilas, C. (2007). *Pensar el Estado*. Lanús: Ediciones de la UNLa.