



# CON-TEXTOS

REVISTA del CONSEJO PROFESIONAL  
de TRABAJO SOCIAL CABA

Recuperar lo social

Trayectos disciplinarios en búsqueda de nuevos escenarios

**Entrevista a María Fernanda Sigliano. “Falta una apuesta fuerte del Trabajo Social a la economía solidaria”**

*Por Martín Yovan*

Fecha de publicación: | Agosto del 2025  
Contacto: | Yovan, Martín  
Correo electrónico: | [martinyovan@gmail.com](mailto:martinyovan@gmail.com)



## ENTREVISTA A MARÍA FERNANDA SIGLIANO

Licenciada en Trabajo Social (UNLaM), Magister en Desarrollo Humano (FLACSO),  
Gerenta del área de servicios sociales de AMPF

*Por: Martín Yovan \**

**"FALTA UNA APUESTA FUERTE DEL TRABAJO SOCIAL  
A LA ECONOMÍA SOLIDARIA"**

\* **Martín Yovan**- Lic. en Trabajo Social (UNLaM) | Mag. en Diseño y Gestión de Programas Sociales (FLACSO). Integrante Comisión Directiva Consejo Profesional. Profesor e Investigador de la carrera de Trabajo Social en UNLAM y UBA.



## *Trayectorias profesionales y escenarios emergentes del Trabajo Social en el campo de la protección social no estatal*

*En un escenario atravesado por la incertidumbre institucional y los retrocesos en materia de derechos, la construcción social del bienestar enfrenta desafíos complejos que interpelan tanto al Estado como a otros actores del campo social. Recuperar lo social es también, en este contexto, una invitación a abrir la mirada hacia ámbitos de desempeño profesional no tradicionales, repensar las formas de intervención y reconocer la potencia de aquellas trayectorias que, sin perder de vista la centralidad de lo público estatal, articulan con sectores no estatales y comunitarios.*

*En esta entrevista, María Fernanda Sigliano —trabajadora social formada en la UNLaM, Gerenta del Área de Servicios Sociales de la Asociación Mutual de Protección Familiar, Profesora e Investigadora (UNLaM) y Coordinadora y representante de los servicios sociales en el mutualismo por ODEMA — reconstruye una experiencia singular en el ámbito de la economía solidaria, en particular en la gestión de servicios sociales desde una mutual. Su recorrido habilita una reflexión sobre el protagonismo del Trabajo Social en escenarios emergentes, y sobre las posibilidades de construir institucionalidad desde el margen para fortalecer el ejercicio profesional y promover respuestas integradas, sostenidas y con sentido colectivo.*

**E: ¿Cómo fue tu recorrido profesional hasta asumir la gerencia del Área de Servicios Sociales? ¿Y qué lugar ocupó la perspectiva del Trabajo Social en la construcción de esa trayectoria?**

**MFS:** Casi al final de mi formación en la universidad comencé a identificar que había un montón de puntos en común en la historia, en el desarrollo y la profesionalización que tuvo en nuestro país el Trabajo Social, con el camino del mutualismo y de este tipo de organizaciones que buscan brindar protección ante diversos riesgos a los inmigrantes. En toda América, con la inmigración empezaron a conformarse organizaciones de ayuda mutua que generaban un fondo común que les permitiera sustentar los servicios que dieran respuesta a las necesidades que tradicionalmente estuvieron ligadas a la enfermedad, a la muerte, al nacimiento. De la misma manera, hoy en día se continúan cubriendo las distintas etapas vitales de los asociados con los servicios de la mutual ya que es parte del gen del mutualismo.

Cuando yo descubro esto y tengo la oportunidad en primera instancia de entrar como administrativa en uno de los puntos de atención de la mutual en ese momento, empiezo a descubrir que era un espacio que tenía todo para hacer, respecto del servicio social.

Y justamente en una de las últimas materias que brindaba René Nicoletti en la Carrera, que tenía que ver con explorar distintos espacios y generar una propuesta para vincular con la disciplina, él nos invitó a *"Piensen en otros espacios, no piensen en lo tradicional, empiecen a crear o a pensar en distintos espacios"*. Y desde ahí empezó la propuesta, hasta mi tesina de grado, que me permitió conocer otras mutuales y ver si el Trabajo Social había tenido algún punto de vinculación.

Lo que descubrí en el mutualismo es que, hasta el año 2000, la vinculación del mutualismo con el Trabajo Social estaba dada principalmente en aquellas que brindaban servicios de salud. Generalmente en espacios de atención como hospitales, centros médicos, sanatorios, todo ese tipo de organizaciones que eran mutuales por su conformación, pero que seguían brindando servicios vinculados a la atención del servicio social dentro del ámbito de la salud específicamente.

“...René Nicoletti él nos invitó a *"Piensen en otros espacios, no piensen en lo tradicional, empiecen a crear o a pensar en distintos espacios"*. Y desde ahí empezó la propuesta...”

## TRAYECTORIA: ENTRE LO FAMILIAR Y LO PROFESIONAL

*La historia de Fernanda con el mutualismo no comenzó como una búsqueda académica sino como una experiencia de vida. “Vengo de una familia mutualista”, cuenta, y rememora cómo su padre participaba en el sindicato y en una mutual desde joven. Esa herencia la llevó a descubrir en la etapa final de su formación que entre el Trabajo Social y el mutualismo había más puntos en común de los que imaginaba.*

*La mutual en la que se desempeña integra dos organizaciones: la Mutual del Personal de Correo y Telecomunicaciones (cerrada) y la Mutual de Protección Familiar (abierta). Nacida en 1994, la Mutual de Protección Familiar (AMPF) consolidó en 2002 -impulsada por Fernanda- un servicio integral de atención primaria de la salud con perspectiva biopsicosocial, articulando medicina familiar, Trabajo Social y psicología. Tras un proceso sostenido, la Mutual hoy dispone de 60 sedes y más de 45.000 familias asociadas en todo el país. La propuesta de servicios desde un enfoque de APS contempla: telemedicina, red de farmacias con descuentos y servicios odontológicos, ópticos y de diagnóstico propios. En paralelo, teje apoyos económicos que atraviesan el ciclo vital: subsidios por nacimiento o adopción, casamiento, discapacidad y fallecimiento; servicio de sepelio, asesoramiento legal y previsional, turismo, becas y kits escolares, más una biblioteca digital y espacios de intercambio de libros. Un entramado basado en los principios del mutualismo que integra salud, educación y economía cotidiana.*

A partir de esta indagación empezamos a pensar ¿por qué no puede llegar a una mutual una demanda más generalizada, inespecífica y que exista un espacio de atención de demanda espontánea en el ámbito de una organización mutual? Y así es como empezamos, con mi compañera Analía Scalise, a construir una propuesta de servicio social de la mutual.

El primer desafío estaba en que nuestros socios no estaban solamente en un lugar, sino que residían en todo el país. Ya en ese momento no contábamos con sedes en todas las provincias, pero sí estábamos en camino de tener un punto de atención en cada una. Aún se mantienen en todo el país, y en algunas provincias tenemos más de uno.

Ante esto, lo que podíamos poner en marcha, que estaba muy de moda en ese entonces, era un 0800, una línea gratuita. De hecho, un tiempo después esa modalidad tuvo mucha fuerza con la Red Solidaria que usaba el mismo dispositivo para atención remota.

A ese primer esquema nosotras lo llamamos Red de Asistencia Solidaria (RAS), que es como se inició el servicio social. Éramos dos profesionales en la sede central de Ciudad de Buenos Aires, acá, y un aparato de teléfono de línea.

**E: Imagino que ese primer paso fundante que compartís no aseguraba que las familias asociadas conocieran la Red y las contactaran. ¿Qué otros desafíos siguieron para fortalecerla?**

**MFS:** No, claro. El modelo de atención se fue sofisticando con el tiempo. La primera dificultad fue que nos conocieran. Había que explicar qué era esto de un servicio social dentro de una mutual, instalarlo como referencia para las asociadas y construir demanda allí donde no había tradición de este tipo de dispositivos.

En 2002, frente a la saturación del sistema público de salud, desde el área social identificamos nuevas necesidades: familias sin cobertura, niños y niñas a cargo de sus abuelos, y una creciente demanda de atención en salud a la que el sistema público no llegaba a dar respuesta. Fue entonces cuando



*“...Casi al final de mi formación en la universidad comencé a identificar que había un montón de puntos en común en la historia, en el desarrollo y la profesionalización que tuvo en nuestro país el Trabajo Social, con el camino del mutualismo y de este tipo de organizaciones que buscan brindar protección ante diversos riesgos a los inmigrantes...”*

“...El Trabajo Social aporta su mirada

situada, su sensibilidad hacia las desigualdades, y su capacidad de articulación en red. Pero también

necesita desarrollar habilidades específicas: pensamiento estratégico, manejo de herramientas de gestión, evaluación, liderazgo de equipos y producción de conocimiento...”

desde el propio servicio social impulsamos la creación de un sistema de atención primaria de la salud con equipos interdisciplinarios (médico de familia, psicólogo/a, trabajador/a social), que hoy funciona en todo el país.

El proceso tuvo un camino de retroalimentación e interacción: crear servicios nuevos y consolidar vínculos territoriales con otras instituciones. No podemos resolver todo desde la mutual. Hay que articular con escuelas, centros de salud, clubes, municipios. Esa red de relaciones, que se fue tejiendo desde el reconocimiento de intervenciones profesionales fue clave para legitimar la presencia del Trabajo Social en este espacio no estatal.

Dar a conocer un servicio que nadie conocía. Generar demanda. Que conozcan y reconozcan lo otro, lo que tradicionalmente no encontraban en una Mutual, cuesta un montón. Que la gente se apropie de un servicio disponible fue el primer logro.

### DESAFÍOS PROFESIONALES: ENTRE LA AUTONOMÍA Y LA CREACIÓN

*Sigliano destaca que, a partir de esa primera iniciativa, las prestaciones de la Mutual se han profesionalizado en los últimos 25 años. Hoy conviven en la organización más de 70 profesionales (trabajadores/as sociales, psicólogos/as, terapistas ocupacionales) en una estructura nacional que, en el caso del servicio social, ella coordina. Pero también reconoce que el colectivo profesional no ha terminado de apropiarse de este campo ocupacional. “Falta una apuesta fuerte del Trabajo Social a la economía solidaria”, sostiene.*



“...El Trabajo Social aporta su mirada situada, su sensibilidad hacia las desigualdades, y su capacidad de articulación en red. Pero también necesita desarrollar habilidades específicas: pensamiento estratégico, manejo de herramientas de gestión, evaluación, liderazgo de equipos y producción de conocimiento...”

**E:** *Este camino de profesionalización de los servicios de la Mutual ¿fue ampliando la inserción de trabajadoras sociales y demandando conocimientos, habilidades para el desenvolvimiento en el ámbito de la economía solidaria?*

**MFS:** No era habitual que el mutualismo cuente con una estructura de gestión, y yo creo que eso sí se fue transformando a lo largo de estos 20 años, lo que dio posibilidades de la incorporación de trabajadores sociales y de otros profesionales. Aunque creo que nosotros como colectivo profesional, no nos hemos podido apropiar fuertemente aún de estas posibilidades.

La economía social y solidaria habilita intervenciones donde se requiere autonomía, capacidad propositiva y sentido comunitario. Se puede crear, diseñar servicios, anticiparse a las necesidades, gestionar recursos con responsabilidad social. El Trabajo Social aporta su mirada situada, su sensibilidad hacia las desigualdades, y su capacidad de articulación en red. Pero también necesita desarrollar habilidades específicas: pensamiento estratégico, manejo de herramientas de gestión, evaluación, liderazgo de equipos y producción de conocimiento.

En este camino de profesionalizar la gestión, valorizar lo realizado y dar cuenta de la transparencia hay una apuesta por elaborar un Balance Social. En principio es mostrar y devolver a los asociados qué es lo que hacemos. Una herramienta que nosotros como colectivo nos hemos apropiado muy poco.

**E:** *Pero ¿qué implica elaborar un Balance Social?*

**MFS:** Para nosotros lo que encierra es poner en juego una forma de evaluar. En primer lugar, encontrar indicadores que te permitan medir impacto. Ese es un gran desafío y es algo para lo que estamos formados los trabajadores sociales. Esto es muy importante.

Para quienes hemos sido formados en el ámbito de la investigación y el desarrollo de indicadores, este análisis de esa realidad es mucho más que dar cuenta de cantidades de acciones. En nuestro caso, es no perder de vista si estamos cumpliendo con los principios de la organización mutual. Y, sino, qué modificaciones tenemos que realizar para conseguirlo.

Esta herramienta de gestión que comenzamos a implementar, y seguimos elaborando desde el área social, hoy se aplica a toda la estructura de servicios. Tratamos de buscar indicadores que fuimos construyendo con cada área para poder comprender cómo se gestionan diversos aspectos de nuestros servicios. Además, tiene un informe narrativo con diversas secciones.

En este tiempo fuimos incorporando herramientas y propuestas que tienen que ver con los objetivos del Desarrollo Sostenible aprobada por la ONU y los indicadores vinculados a la perspectiva de género que propone ONU Mujeres para poder demostrar ese compromiso que asumimos respecto a la perspectiva de género en nuestro trabajo. Tanto internamente como hacia afuera. Finalmente, hacemos un análisis del triple impacto que tiene que ver con los impactos a nivel económico, social y ambiental.

Si bien el balance social es una herramienta interdisciplinaria que de ninguna manera puede realizarse con el aporte de una sola profesión, la experiencia muestra que los contadores han avanzado fuertemente en su confección. Lo interesante es que desde el Trabajo Social no perdamos lugar en esto, porque nosotros tenemos posibilidades de construirlos y realizar auditoria social de esas herramientas.

**E: Ahora bien, este tránsito que mencionas ¿es solo local o es un fenómeno que se extendió regionalmente?**

**MFS:** Es regional. Cada vez que he tenido la oportunidad, tanto yo como mis colegas del equipo, llevamos el Trabajo Social a donde sea. Nosotros quisimos atravesar las fronteras con esto. O sea, hicimos presentaciones, capacitamos gente en otros países. En México estamos trabajando fuertemente con el mutualismo ya que allí están más atrás en el camino de la profesionalización de las organizaciones. Pero de a poco empiezan a tener una vinculación fuerte con las universidades. Así como se hizo en México, se hizo en Paraguay, que logramos avanzar bastante en la incorporación por el tema de que ellos desarrollaron muy fuertemente los servicios de salud desde la metodología mutual. Y esto también generó espacio para los profesionales.

“...Si bien el balance social es una herramienta interdisciplinaria que de ninguna manera puede realizarse con el aporte de una sola profesión, la experiencia muestra que los contadores han avanzado fuertemente en su confección. Lo interesante es que desde el Trabajo Social no perdamos lugar en esto, porque nosotros tenemos posibilidades de construirlos y realizar auditoria social de esas herramientas...”

*“...La experiencia acumulada en estos años le permite identificar algunas competencias clave para intervenir en este campo: flexibilidad, apertura, lectura territorial, compromiso ético, trabajo interdisciplinario, y formación continua... ”*

Otra experiencia es Colombia. Allí tienen un mutualismo muy fuerte vinculado a los servicios económicos, a todo lo que es microfinanzas, todo lo que es microcrédito, ahorro. Lo elaboran desde las escuelas. Hemos conocido escuelas con estructura mutual que trabajan el ahorro ya desde los niños. Allí también insistimos en que el Trabajo Social también es importante en esto que podía agregarle valor a esos servicios que ellos iban generando y en algunas mutuales en Medellín, que es donde el mutualismo es más fuerte, empezaron a incorporar profesionales.

Todo esto pudimos llevarlo adelante por la posibilidad de interactuar a través de ODEMA, que es la organización que nuclea a Mutuales de toda América y de la que somos fundadores como organización.

#### UNA APUESTA POLÍTICA

*La experiencia acumulada en estos años le permite identificar algunas competencias clave para intervenir en este campo: flexibilidad, apertura, lectura territorial, compromiso ético, trabajo interdisciplinario, y formación continua. El camino no fue sencillo. Hacer valer la voz del Trabajo Social en un espacio no tradicional, disputar sentidos en ámbitos históricamente dominados por otras profesiones, sostener, fortalecer y coordinar estructuras federales y descentralizadas, visibilizar los aportes de la intervención social en el campo mutualista, son sólo algunos de los desafíos.*

*E: El contexto actual preocupa al colectivo profesional desde diversos aspectos. No sólo por la apuesta política e institucional del actual gobierno. Sino, además, por las implicancias que tiene sobre el campo socio laboral. Aunque el Trabajo Social se formó fuertemente para intervenir desde el Estado, hoy la construcción del Bienestar no interpela sólo al Estado. ¿ves posible identificar otros espacios ocupacionales?*

**MFS:** Como colectivo no podemos hoy dejar de pensar en nuestra intervención desde el Estado, que tiene que ser defendida sin dudas. Pero también tenemos que mostrar que somos valiosos en otros espacios y que podemos generar cambio desde allí también.

Porque si vos trabajas con una empresa más responsable y comprometida con los derechos humanos, si vos pensás en las organizaciones que son auto gestionadas por las personas que las conforman básicamente por un objetivo en común y podés agregar valor desde tu rol desde allí también. Y sin duda podés poner en juego tus competencias y conocimientos desde el Estado. Creo que ese es nuestro mayor desafío como profesionales, y también como docentes ya desde las primeras instancias de formación: reforzar nuestro compromiso con nuestros principios, pero en todos los espacios posibles, que no tenemos que negarnos a las posibilidades que se nos abran por delante y, muy por el contrario, que las tenemos que transmitir y fortalecer.

En mi formación me identifiqué con la economía solidaria: mutuales y cooperativas, espacios democráticos, transparentes y de gestión de recursos por parte de los asociados. Allí me siento cómoda. Me especialicé también en gestión de organizaciones sin fines de lucro y allí tuve la posibilidad de conocer experiencias de fundaciones, asociaciones y empresas. El sector privado y el mercado constituyen también espacios relevantes para el desarrollo profesional (pymes, organizaciones con propuestas comunitarias) que solemos demonizar sin mirar sus oportunidades.

“...Como colectivo no podemos hoy dejar de pensar en nuestra intervención desde el Estado, que tiene que ser defendida sin dudas. Pero también tenemos que mostrar que somos valiosos en otros espacios y que podemos generar cambio desde allí también...”

“...El punto no es mercantilizar la intervención sino reconocer su valor. Hacer visible un trabajo profesional que produce derechos y cuidados, y sostenerlo en el tiempo con recursos que los asociados nos confiaron y que son bien gestionados...”



**E:** *La objeción aparece cada vez que se pronuncia la palabra “venta”: ¿Cómo cobrar por un servicio social cuando la sociedad financió nuestra formación?*

**MFS:** El punto no es mercantilizar la intervención sino reconocer su valor. Hacer visible un trabajo profesional que produce derechos y cuidados, y sostenerlo en el tiempo con recursos que los asociados nos confiaron y que son bien gestionados. Valorar el servicio y nuestro aporte es mostrar que es esa combinación de responsabilidad de la defensa de derechos, gestión eficiente y traducción territorial de las necesidades para atender las demandas diversas que tenemos en todo el país. No es vender, es visibilizar y valorar un servicio con impacto social.

**E:** *¿Qué implica ser gerenta de un área social en una mutual? Además del corpus teórico de la disciplina ¿Qué competencias y habilidades se ponen en juego?*

**MFS:** En primer lugar, todo el desarrollo está atravesado por la defensa de los derechos humanos y la construcción de ciudadanía. Debemos garantizar calidad de servicios, jerarquizar el Trabajo Social y gestionar recursos como en cualquier ámbito estatal. Diagnosticamos situaciones, planificamos abordajes pertinentes y generamos herramientas para acompañar y fortalecer a los equipos en cada sede. También creamos dispositivos “**de emergencia**” (habitacional, alimentaria) mientras articulamos soluciones con obras sociales, municipios, efectores de salud, etc. La gestión no se trata sólo de administrar, sino de anticipar, escuchar y construir mejores respuestas. La gente nos elige voluntariamente y debemos mostrar y devolver en servicios lo que hacemos.

La conversación con la colega deja varios interrogantes para pensar que la defensa de lo público no se agota en la defensa del Estado. “El mutualismo complementa lo que el Estado no alcanza a cubrir, pero también lo interpela y se articula con él”, dice. Su recorrido profesional es también una apuesta política: expandir los horizontes del Trabajo Social, construir bienestar desde la economía solidaria, e imaginar nuevas formas de garantizar derechos.

En tiempos de repliegue estatal y deslegitimación de lo colectivo, recuperar lo social es también decir presente: visibilizar lo que hacemos y levantar

institucionalidad donde antes hubo vacíos. Ese movimiento exige creatividad, posicionar nuestra pasión por la formación y el ejercicio profesional, asumir responsabilidades compartidas y tejer alianzas densas entre sectores. Con mirada crítica, pero sin clausurar posibilidades, el rediseño de la institucionalidad social convoca a discutir desafíos y oportunidades en ámbitos públicos, privados y del tercer sector. Allí el Trabajo Social tiene un lugar irrenunciable: aportar método, ética y gestión para ampliar derechos, fortalecer cuidados y ensanchar los márgenes del bienestar común.



*“...Con mirada crítica, pero sin clausurar posibilidades, el rediseño de la institucionalidad social convoca a discutir desafíos y oportunidades en ámbitos públicos, privados y del tercer sector. Allí el Trabajo Social tiene un lugar irrenunciable: aportar método, ética y gestión para ampliar derechos, fortalecer cuidados y ensanchar los márgenes del bienestar común...”*

