

VI JORNADAS DE EXTENSIÓN DEL MERCOSUR

**LOS APORTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA SITUACIONAL A LA
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA COMO ESPACIO DE FORTALECIMIENTO DE
PROCESOS COLECTIVOS**

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Autoras:

Lic. Canelo, Natalia Luján

Dirección de Apoyo a las Organizaciones- MINAGRO y FTS

Lic. Diz, María José

Dirección de Apoyo a las Organizaciones- MINAGRO y FTS

Lic. Eguilior, Betiana

Jefa de Centro de Salud "El Parque" de Florencio Varela y FTS

La presente ponencia se enmarca en el *Eje Temático la Conceptualización en Extensión Universitaria* propuesto para las *VI Jornadas de Extensión del Mercosur*, siendo de nuestro interés compartir la experiencia que transitamos en el marco del Programa de Extensión Políticas Públicas y Nuevas Ruralidades de la Facultad de Trabajo Social de la UNLP a través del cual hemos acompañado las estrategias de fortalecimiento organizacional que se vienen desarrollando en el espacio del Mercado de la Ribera de la ciudad de Berisso.¹

Para tal fin se realizaron en el año 2017 una serie de Jornadas de Trabajo Multiactoral con el objetivo de consolidar el proceso organizativo, dando continuidad a las acciones en pos de lograr objetivo general del proyecto *“Promover al fortalecimiento de la experiencia organizativa de los pequeños productores radicados en el distrito de Berisso a partir de su vinculación con el Mercado de la Ribera”*. En este sentido, desde la FTS y como parte de la Cátedra de Administración de Trabajo Social de la misma unidad académica, hemos diseñado y puesto en marcha una propuesta de trabajo que pretendió contribuir al fortalecimiento del proceso socio-organizativo del Mercado de la Ribera.

Como resultado de los encuentros se logró consolidar un análisis colectivo sobre el Estado de Situación del Mercado y se definió un Plan de Acción para mejorar la comercialización de la agricultura familiar² en el Mercado y el fomento de la cultura ribereña.

¹ “Proyecto de Extensión *“Estrategias para el fortalecimiento de la propuesta de comercialización con identidad local*. El Mercado de la Ribera es una iniciativa que intenta configurarse como un espacio cultural se integre la promoción de la cultura ribereña y la comercialización de productos locales. Algunas de las dificultades que enfrentan quienes sostienen esta iniciativa remiten problemas vinculados infraestructura, logística, comunicación y organización para el trabajo asociativo.

El proyecto se propone la el diseño de estrategias de capacitación, sistematización y fortalecimiento organizacional para los productores de la agricultura familiar de la ciudad de Berisso, vinculados al Mercado de la Ribera. Entendemos al mismo como un aporte concreto de la Universidad Nacional de La Plata a partir de la articulación de distintas disciplinas, tendiente a fortalecer la identidad cultural del productor y su familia, a través del reconocimiento de su trayectoria social y vital en torno al trabajo de la tierra”. Síntesis del Proyecto. Proyecto de Extensión Universitaria *“Estrategias para el fortalecimiento de la propuesta de comercialización con identidad local”*[#] del Mercado de la Ribera de la ciudad de Berisso. 2016

Desde un abordaje interdisciplinario e interinstitucional, se prevé, la realización de la asistencia técnica tendiente a fortalecer la planificación, evaluación y monitoreo de acciones que surjan como una necesidad de los productores organizados y sus familias para promover la sostenibilidad ambiental, social y económica de su unidad productiva.

² La Agricultura Familiar es una categoría utilizada en la región y promovida por la Reunión Especializada de Agricultura Familiar del Mercosur (REAF). Es una definición genérica y heterogénea que incluye distintos conceptos que se han usado o se usan en diferentes momentos, como son: pequeño productor, minifundista, campesino, chacarero, colono, mediero, productor familiar, así como también los campesinos y productores rurales sin tierra y las comunidades de pueblos originarios.

En Argentina la Agricultura Familiar como “una ‘forma de vida’ y ‘una cuestión cultural’, que tiene como principal objetivo la ‘reproducción social de la familia en condiciones dignas’, donde la gestión de la unidad productiva y las inversiones en ella realizadas son hechas por individuos que mantienen entre sí lazos de familia, la mayor parte del trabajo es aportada por los miembros de la familia, la propiedad de los medios de producción (aunque no siempre de la

La extensión universitaria en el marco de los procesos de fortalecimiento colectivo

La extensión universitaria puede tener un rol importante en el acompañamiento de procesos colectivos en los que se busca fortalecer alguna de sus dimensiones: lo socio-organizativo. Puede ser considerada como una instancia muy interesante para proponer dispositivos, generar experiencias, promover intercambios y procesos en los territorios que, mediante su sistematización y difusión, pueden servir de insumo para el diseño de herramientas de políticas públicas. Pensar en procesos de extensión en ámbitos o sectores como el de la agricultura familiar, puede aún adquirir una relevancia mayor ya que históricamente ha tenido una atención residual en el abordaje de sus problemáticas por parte del Estado en sus diferentes niveles. De esta manera, la extensión universitaria en agricultura familiar no solo puede ocupar ciertos espacios de vacancia en la resolución de algunos de sus problemas sino además que puede potenciar procesos que se encarguen de construir consensos en aquellos colectivos que tienen cierta capacidad para disputar agendas de gobierno del ámbito local o bien de aquellos territorios donde se trabajen. Esta aseveración lejos está de proponer el reemplazo de la función estatal en la búsqueda de construir satisfactores a las necesidades de determinados sectores sociales sino en pensar la extensión universitaria como el espacio potencial para disputar agenda de gobierno a través de su aporte al fortalecimiento de procesos colectivos en los territorios.

Por otra parte, el rol de la universidad, en tanto espacio privilegiado para la formación de los aquellos profesionales que luego trabajarán con el sector, la generación de conocimiento en centros de investigación y extensión como de experiencias de intercambio tiene una importancia vital para nutrir el proceso de desarrollo de políticas públicas.

Desde esta perspectiva, una extensión universitaria, que implique un impacto social genuino, debe propender a la construcción de espacios en donde se desarrolla un intercambio de saberes y prácticas sociales que involucran a los diferentes actores en la misma escena. El fortalecimiento del espacio socio-organizativo del Mercado de la Ribera implica el fortalecimiento de un saber popular, colectivo y de identificación con la cultura ribereña con una fuerte apuesta a la identidad y construcción colectiva que implica el intercambio y la construcción con otros saberes especializados. Una

tierra) pertenece a la familia, y es en su interior que se realiza la transmisión de valores, prácticas y experiencias" (FONAF, 2004).

experiencia enriquecedora para todos los actores involucrados. (CANELO, DIZ, Eguillior; 2017).

La experiencia se ha desarrollado con la participación de las organizaciones de productores y productores independientes que integran el Mercado de la Ribera³, la Escuela Agraria N° 1, extensionistas, técnicos y técnicas de organismos públicos como INTA, Ministerio de Agroindustria de la Provincia de Buenos Aires y de la Nación; profesoras y estudiantes de la Facultad de Trabajo Social y de otras unidades académicas que se encuentran involucrados en la gestión del Mercado, en sus diferentes roles. El desarrollo de la misma abordó algunos de los objetivos específicos del Proyecto de Extensión principalmente en lo referente a la promoción del fortalecimiento de las organizaciones y de los productores participantes, en vistas de mejorar la propuesta de comercialización con identidad local.

Para tal fin, se han desarrollado un conjunto de jornadas de trabajo que viabilizaron los objetivos planteados, en el sentido de generar las condiciones para consolidar y potenciar las estrategias de comercialización que acompañen el desarrollo de las organizaciones y productores participantes del Mercado. En este sentido, hemos desarrollado un conjunto de talleres que procuraron fortalecer la participación interna de sus miembros y los intercambios con otros actores estatales y de la sociedad civil.

La propuesta, en principio, fue estructurada en cuatro Jornadas de Trabajo Multiactoral y dos jornadas específicas con algunas de las Organizaciones que integran el Mercado. En el devenir propio de los intercambios, se reestructuraron los encuentros quedando cuatro Jornadas de Trabajo Multiactoral, llegando a un total de siete encuentros.

Cada una de las jornadas fue diseñada con un conjunto de objetivos a abordar con la intención de alcanzar determinados productos específicos como resultado de su desarrollo. En este sentido, utilizamos un dispositivo que favorece el trabajo colectivo y multiactoral como es el taller, ya que posibilita una instancia de intercambio entre los

³ APABE, Asociación de Productores y Propietarios Ribereños, Cooperativa del Vino de la Costa, Frente popular Darío Santillán –Corriente Nacional- Berisso, Isleños de Pie, Sana Vida, Asociación de Productores de Procesadores Frutihortícolas de Berisso, Vivero Las Hortensias, Quesos de Campo Juanito Laguna, Productos Familia Camejo, La Cocina de Silvia, Asociación de cerveceros Artesanales de Berisso, Productos Don Pedro - vinos y encurtidos, Sana Vida, Vivero Los Ceibos, AYNI – Consumo Consciente, La Margaritas, Cerámicas Tribu, Huerta Comunitaria USN 44, Arte en conserva

actores involucrados y la construcción de saberes colectivos sobre los aspectos que nos interesaba abordar⁴.

A continuación presentamos el esquema que da cuenta del desarrollo de los encuentros:



(CANELO, DIZ, EGUILIOR, 2017).

El abordaje metodológico

La propuesta se enmarcó en el paradigma de la Planificación Estratégica Situacional con la potencialidad que ésta aporta a los procesos colectivos; lo propuesto intentó brindar un valor agregado a lo que la organización hace cotidianamente incorporando un tipo de razonamiento sistemático que posibilite trascender la resolución de lo emergente hacia un horizonte estratégico. Las jornadas estuvieron orientadas a construir un discurso común y un sentido colectivo sobre el espacio; tendiendo a potenciar los saberes e intercambios y establecer consensos entre los diferentes actores involucrados. Por otra parte, este tipo de ejercicio requiere de una organización con capacidad para pensarse a sí misma, soportando una reflexión sobre sus prácticas que no conlleve un desánimo y/o frustración. Una organización que

⁴ Para ver el detalle de la Propuesta, con los objetivos y productos a abordar por cada una de las Jornadas y la cantidad de talleres realizados ver ANEXO I.

conozca sus fortalezas y las potencie, que logre aprender de los errores y que motorice a sus miembros hacia la construcción colectiva.

En el marco de este enfoque teórico-metodológico, un conjunto de niveles o hitos nos permitieron operacionalizar la complejidad con la que se presenta el abordaje sobre los procesos colectivos. Cada uno de estos hitos responden a preguntas claves: “¿qué y con quiénes?”; “¿para qué y por qué?”; “¿cómo y con qué?”. El pensamiento estratégico es el elemento vertebrador que orientó el tránsito por cada uno de estos hitos, en tanto posibilita el chequeo permanente entre lo deseado y lo posible.

En el primer hito, se torna imprescindible desarrollar una acumulación de conocimiento sobre esa realidad en la que se pretende intervenir, en clave de una explicación sistémica que recupere la explicación de todos los actores identificados en la escena social a abordar. En este nivel los conceptos de **problema** y de **actores** son cruciales. Sin este análisis explicativo y situacional, las propuestas de acción, en los contextos antes mencionados y caracterizados por la incertidumbre y las sorpresas, pueden no estar orientadas hacia aquellos problemas que queremos resolver.

En el segundo hito, resulta necesario desarrollar el horizonte que se quiere alcanzar con nuestra intervención. Se propone definir la direccionalidad estratégica, operativa y presupuestaria del plan de acción, desde la óptica de lo posible. Los conceptos claves de este nivel son **matriz de producción** y **viabilidad**. No contar con este instrumento de gestión puede generar acciones incrementales sin ningún tipo de direccionalidad o bien ser arrastrados por las contingencias imprevistas e inesperadas.

En el tercer y último de los hitos que hemos definido, se propone un esquema de sostenimiento de la acción, que comporta por un lado el diseño de la estrategia de fortalecimiento de los equipos de trabajo desde una lógica de involucramiento y generación de competencias, y por otro, la definición de un esquema de monitoreo de la acción. Los conceptos claves de este nivel son **equipo de trabajo** y **monitoreo**. No contar con estos instrumentos de planificación puede no sólo contribuir a los riesgos anteriormente mencionados sino además causar pérdida de tiempo y desgaste de los equipos de trabajo. (CANELO, DIZ, IPARRAGUIRRE; 2016).

En este sentido, la propuesta de fortalecimiento colectivo desarrollada en el Mercado de la Ribera fue organizada en torno a estos hitos o interrogantes de intervención que estructuraron estos encuentros en el marco de esta propuesta de extensión.

Los talleres se tornaron entonces en momentos en los que se tornó necesario pensar, problematizar y construir colectivamente la orientación estratégica que los actores de este espacio decidan respecto del mismo. Para ello, fue necesario reconstruir colectivamente la situación que presenta el Mercado de la Ribera a partir identificar, formular, priorizar y consensuar los inconvenientes y problemas que presenta el mismo. También se han reconstruido las expectativas de los actores involucrados en el Mercado de la Ribera. En este sentido, hemos se ha intentado desarrollar y brindar los insumos necesarios para poder acompañar el diseño de un Plan de acción que posibilite introducir cálculos de planificación que posibiliten al Mercado acercarse a las expectativas de los actores participantes del mismo construyendo viabilidad a la propuesta e incorporando una manera de “hacer” que tenga en cuenta las potencialidades y limitaciones que se posee. Así mismo, y sin pretender ser una propuesta concluyente propusimos construir colectivamente algún dispositivo de evaluación y monitoreo de las acciones que posibilite realizar de este ejercicio de planificación una herramienta con la que cuentan los productores, sus organizaciones y los demás actores con los que se vincula la propuesta del Mercado de la Ribera.

Lo construido ha sido enriquecedor en lo que respecta al rol que hemos asumido y podemos inferir que de los intercambios se ha podido ir ajustando la propuesta a las necesidades que el Mercado presenta. En principio respetando cada uno de los momentos que esta organización fue enfrentando en la difícil coyuntura, poniendo el saber técnico y las herramientas metodológicas al servicio de las necesidades de la organización, con la complejidad que implica el cálculo permanente entre acompañar la emergencia de los acontecimientos cotidianos sin abandonar en el presente los sueños de mediano plazo. En segundo lugar, respetando los aprendizajes adquiridos cuando se construye desde lo colectivo; asumiendo las diferencias de lugares, de expectativas, de roles, de género, y generación, entre muchas otras. Dando tiempo y lugar al desafío que esta complejidad plantea.

El proceso iniciado por el Mercado de la Ribera, con su particular tenacidad en sostener un proceso de comercialización de la agricultura familiar respetuoso del proceso colectivo, con su diversidad producciones y actores que en él participan, con la singularidad que le imprime cada una de sus organizaciones, cada productor y

productora, va surcando un camino tan particular que podemos indicar donde inicia pero no tenemos certeza de hasta dónde puede llegar. En este sentido, podemos inferir que desconocemos los alcances de la propuesta por la complejidad que implican estos procesos; sin embargo podemos dar cuenta de lo expresado por los participantes y de la calidad de los intercambios y reflexiones alcanzados en cada uno de los talleres. Los participantes han resaltado la importancia de poder pensarse, pensar sus acciones, dimensionar los problemas realizar una priorización, ordenar las acciones.

Conclusiones

Hay un momento en el que las organizaciones se encuentran en un momento especial para pensarse y repensarse, un momento de maduración que permite hacer de estos intercambios la apertura de nuevos caminos.

El trabajo realizado ha dejado impreso en la dinámica de la organización instancias de reflexión y orientación como así también una manera de planificar sus acciones, también de monitorearlas, evaluarlas y ajustarlas. Sin dudas, los participantes del proceso han experimentado una manera distinta de comunicar ideas, de tomar decisiones, de construir acuerdos y de abordar los desacuerdos. Comprender las posibilidades de avance y retroceso de distintas propuestas a partir del análisis de gobierno sobre los distintos recursos, la identificación y análisis de actores. Una manera de sostener lo colectivo sin perder identidad, con la asunción de diferentes roles, con la organización de comisiones de trabajo, con la definición de planes a mediano plazo que permiten construir el futuro entre lo deseado y lo posible.

El proceso iniciado implica aprendizajes cruzados, mutuos, nuevos; la retroalimentación metodológica y la reflexión situada sobre aquellas cuestiones que son tan difíciles como complejas de abordar: "lo colectivo".

Sin duda, la extensión universitaria tiene mucho para aportar en este sentido. El desafío de (re) construir un diálogo desde éstos procesos con los ámbitos desde donde se toman decisiones de política, aquellos espacios imprescindibles en tanto tienen su impacto directo sobre la calidad de vida de los sectores con los que se trabaja territorialmente. La Universidad interpelando de manera tal a la gestión pública como el ámbito que debe procesar las demandas socialmente problematizadas y colocadas en su agenda. Una agenda de gobierno a construir y disputar desde los territorios, desde lo colectivo.

Bibliografía

- Bonicatto María (2017) "Gestión Estratégica Planificada. Un método para la gestión en organizaciones públicas" Edulp. La Plata. Buenos Aires.
- Proyecto de Extensión Universitaria (2016); "Estrategias para el fortalecimiento de la propuesta de comercialización con identidad local" del Mercado de la Ribera de la ciudad de Berisso.
- Sotelo Jorge (1996) El análisis PROBES (Problemas, Objetivos y Estrategias) Un método para el análisis situacional y la formulación de estrategias. Escuela de Trabajo Social.
- Canelo, N., Diz, M., Eguilior, B.: Una propuesta de fortalecimiento organizativo para el mercado de la ribera. Séptimas jornadas de la agricultura familiar. La extensión universitaria como espacio de fortalecimiento de la agricultura familiar. La Plata, 2017
- Canelo, N., Diz, M., Iparraguirre, M.: Eje 2: La complejidad de los procesos de implementación de las políticas públicas. Como hacer de la complejidad una oportunidad en el ejercicio profesional del Trabajador Social. Debates sobre el Trabajo Social y las ciencias sociales: su implicancia en el contexto actual. Tercer Foro Latinoamericano de Trabajo Social. UNLP. La Plata, 2016.
- Documento Base Foro Nacional de Organizaciones de la Agricultura Familiar. 2004. Argentina.

ANEXO I

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN DEL MERCADO DE LA RIBERA			
JORNADAS	ENCUENTROS	OBJETIVOS	PRODUCTOS
JORNADA 1: “Construyendo la historia entre todos”	TALLER 7 DE ABRIL	<p>Reconstruir colectivamente la historia del Mercado de la Ribera, desde su fundación hasta el desarrollo actual, poniendo especial énfasis en la participación de los diferentes actores involucrados en función de construir un discurso común y un sentido colectivo sobre el espacio.</p> <p>Profundizar el conocimiento sobre el Proyecto de Ordenanza vinculado al procedimiento/mecanismo de funcionamiento del Mercado de la Ribera en función de potenciar los saberes e intercambios y establecer consensos entre los diferentes actores involucrados.</p>	<p>Documento (escrito/audiovisual) que sistematiza la reconstrucción de la Historia del Mercado de la Ribera.</p> <p>Documento que sistematiza las discusiones y conclusiones de los diferentes grupos de trabajo sobre el Proyecto de Ordenanza de Funcionamiento del Mercado.</p>

JORNADA 2: “Entre lo deseado y lo posible”	TALLER ASAMBLEA 12 DE MAYO	----- -----	Petitorio sobre la situación del MR y vocero encargado de exponer la situación ante las autoridades.
	TALLER 9 DE JUNIO	Reconstruir colectivamente la situación que presenta el Mercado de la Rivera en su actualidad a partir identificar, formular, priorizar y consensuar los inconvenientes y problemas que presenta el mismo a partir de la perspectiva de los actores involucrados. Construir las expectativas de los actores involucrados en el Mercado de la Rivera a partir de socializar, intercambiar y debatir entre lo que espera cada actor y las posibilidades reales de implementación.	Listado de problemas identificados por eje de relevamiento. Listado de expectativas consensuado por los participantes.

	TALLER 14 DE JULIO	<p>Construir colectivamente un mapa de actores.</p> <p>Analizar colectivamente el listado de problemas formulados en el encuentro anterior con la finalidad de evaluar las posibilidades que tienen como Mercado de influir en la resolución de los mismos.</p>	<p>Diagnóstico Participativo y análisis de gobernabilidad</p>
JORNADA 3: “Definiendo un plan colectivo y multiactoral”	TALLER 25 DE AGOSTO	<p>Reconstruir colectivamente las acciones que el MR viene desarrollando sobre los aspectos vinculados al funcionamiento, comercialización, relación con otros actores e infraestructura del Mercado.</p> <p>Diseñar el Plan de acción Colectivo con responsables y plazos definidos.</p>	<p>Plan de Acción consensuado y difundido con responsables y plazos</p>

	TALLER 6 DE SEPTIEMBRE	Ajuste del diseño del Plan de acción Colectivo con responsables y plazos definidos.	Plan de Acción consolidado y difundido con responsables y plazos
JORNADA 4: “Monitoreando la acción colectiva”	12 DE DICIEMBRE	<p>Analizar colectivamente la implementación del Plan de acción colectivo, poniendo énfasis en los aciertos e inconvenientes que se encontraron en el camino.</p> <p>Reconstruir el Plan de Acción incorporando nuevos temas en la agenda de trabajo.</p>	Documento consensuado que sistematice las principales conclusiones.

