

Reflexiones sobre la intervención del CEFESS en la Dirección de Economía Social Para el Desarrollo Local en Catamarca

La puesta en marcha de un proceso de fortalecimiento institucional desde la mirada de la ESS

Autores: Maria Augusta Steinberg, María Victoria Deux Marzi, Cristóbal Navarro, Ricardo Orzi.

Institución: CEFESS (Centro de Estudios y Formación para la Economía Social y Solidaria

Mail: cefess@gmail.com

1- LOS ACTORES INVOLUCRADOS:

1.1- La Dirección de Economía social y Desarrollo Local de la Provincia de Catamarca (DESDL)

La DESDL fue en sus inicios (2005) un organismo dependiente de la Secretaría de Estado de Desarrollo Social (hoy Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Catamarca) que tenía como misión definir políticas de Estado -a modo de intervenciones-, para garantizar el desarrollo local y su articulación a nivel macroeconómico. En este sentido, pretendía desarrollar políticas sociales activas e integradoras dentro del campo de la Economía Social con el objeto de generar mayores ingresos a las familias, articulando “lo social” y “lo económico”.

El reducido conjunto de políticas de la Dirección hasta 2007, presentaba en su conjunto, aunque declarativamente de Economía Social, un fuerte sesgo asistencialista.

1.2- El Centro de estudios y Formación para una Economía Social y Solidaria (CEFESS)

El CEFESS es una cooperativa de trabajo integrada por profesionales de diversas disciplinas, que se propone contribuir al fortalecimiento de las capacidades y desarrollo de herramientas de emprendimientos, comunidades, organizaciones sociales, organismos públicos y otras experiencias de la Economía Social y Solidaria (ESS).

Entiende a la ESS como un potencial sector socio-económico articulado por los trabajadores, centrado en el trabajo, que apuntaría a satisfacer de la mejor forma posible las necesidades socialmente legitimadas de todos los miembros de una sociedad. En este sentido, entiende a la intervención a través de la ESS como parte de un proyecto político que apunta a contrarrestar la reproducción sistemática de desigualdades, la degradación de las relaciones sociales y la creciente explotación de los recursos naturales.

El CEFESS trabaja a partir de la interacción entre diversos campos del conocimiento, enfatizando procesos que priorizan un sistemático ida y vuelta entre la teoría y la práctica.

2- EL CONTACTO INTERINSTITUCIONAL Y LA GESTACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO CONJUNTO

Luego de algunos contactos previos en foros sobre la ESS, y el reconocimiento de principios compartidos sobre la temática de la intervención social desde la política pública, llevamos a cabo una reunión en Buenos Aires con la Directora de la DESDL en diciembre de 2007, en la cual realizamos una primera evaluación de las necesidades del grupo de trabajo a su cargo y decidimos presentarle una propuesta de trabajo.

2.1- La propuesta de trabajo

Pese a que la solicitud inicial realizada la directora de la DESDL se remitía casi completamente al aspecto de formación para el equipo de técnicos, nosotros propusimos un proyecto de intervención más integral que involucraba todos los aspectos de la Dirección, tanto en sus componentes de formación, como de interacción grupal y diseño organizacional, con especial atención al contexto socio político en el que estaba inmersa la Dirección.

De esta forma, en Febrero de 2008 el CEFESS envía una propuesta de trabajo que consistía en:

- Realizar un Diagnóstico organizacional inicial para detectar posibles Áreas Estratégicas de trabajo para el 2008.
- Ejecutar un Plan de Formación semestral para todo el Equipo de la DESDL en aspectos tales como:
 - Herramientas conceptuales relacionadas con Economía Social y Solidaria
 - Herramientas conceptuales sobre procesos de “Desarrollo desde lo local”
 - Herramientas de intervención tales como finanzas solidarias, monedas sociales y mercados alternativos, redes de comercialización y encadenamientos productivos.
- Un acompañamiento periódico y sistemático durante 6 meses para apoyar la implementación de las Líneas Estratégicas de trabajo para el 2008.

Iniciamos el trabajo desde la formulación de un sencillo esquema instrumental. Y a poco de andar, nos internamos en un conjunto de cuestiones, que en mucho trascendían el microuniverso de las técnicas, dando lugar a aspectos políticos, sociales y culturales. Por ello, nos pareció ineludible que para poder ingresar al qué y al cómo de la formación (su formato metodológico-técnico), debíamos previamente contextualizar nuestro pensamiento y utilizamos preguntas orientadoras para esto: ¿desde dónde la pensamos? ¿Qué nos proponemos? ¿A dónde apuntamos con nuestro propósito? Estas preguntas, su elaboración y la construcción de las respuestas en conjunto con el equipo de la Dirección, dieron el sentido y el lugar en el proceso al aspecto metodológico.

3. LA INTERVENCIÓN

3.1- Diagnóstico inicial

La idea de realizar un diagnóstico inicial en la DESDL, tenía como objetivos: i) evaluar las capacidades con que contaba el equipo de la dirección, a fin de fortalecerlas a partir de un plan de formación, con miras a alcanzar los objetivos institucionales de la DESDL, ii) realizar un análisis organizacional para identificar posibles cuellos de botella en la operación de la DESDL y iii) sistematizar y explicitar los objetivos de la dirección en cuanto a su intervención, y en qué aspectos y dimensiones se proponía transformar su contexto.

En base a este diagnóstico, concebido como un instrumento dinámico, se definieron las líneas estratégicas que guiarían el trabajo de la DESDL del 2008. El relevamiento de la información para elaborar el diagnóstico inicial se realizó en un primer viaje a Catamarca de 5 días completos, durante el mes de Abril de 2008. Para esto se combinaron distintas estrategias tales como:

- I. Reuniones con la directora de la DESDL, con el objeto de evaluar las problemáticas tanto políticas como de gestión institucional y discutir enfoques conceptuales y herramientas de intervención ligadas al campo de la ESS.
- II. Reuniones con los coordinadores de área de la DESDL, para detectar los principales “cuellos de botella” para la operación conjunta del DESDL.
- III. Talleres con todo el equipo de la DESDL, donde se relevó la perspectiva desde la cual cada trabajador encaraba su tarea, las herramientas con que cada uno contaba para efectuar su tarea y sus problemáticas relacionales en tanto equipo de trabajo.
- IV. Salidas a campo para comprender la forma en que se materializaba la intervención de la

DESDL.

- V. Reuniones con otros actores relevantes del campo de la ESS en Catamarca. En ellas se discutió el contexto en el cual se insertaba la DESDL, las alianzas interinstitucionales actuales y potenciales y se relevaron las proyecciones y conflictos que dichos actores veían para el campo de la ESS.

Al cabo de los 5 días, el equipo CEFESS regresa a Buenos Aires para trabajar en la sistematización de todo lo relevado durante el viaje, confeccionando un documento Diagnóstico, cuyos puntos principales se pueden agrupar como:

- Diagnóstico sobre el Equipo de trabajo
 - **En cuanto al trabajo en equipo** se detectaron dificultades tales como:
 - Un grupo altamente heterogéneo en cuanto a herramientas y capacidades de trabajo, motivación para asumir sus tareas, cosmovisiones y percepciones en cuanto a la misión de la DESDL, edades y trayectorias de vida
 - Un profundo desconocimiento de las funciones del resto de los compañeros, lo que imposibilitaba una visión global del funcionamiento de la DESDL e incentivaba una serie de superposiciones y vacíos de tareas.
 - Superposiciones y vacíos en el circuito administrativo, lo que muchas veces hacía más pesada la carga de trabajo tanto para los técnicos como para los administrativos, a la vez que extendía los plazos de respuesta hacia los beneficiarios de las intervenciones de la DESDL.
 - Rivalidades y tensiones personales entre los integrantes del equipo, lo que dificultaba el trabajo en equipo.
 - Un fuerte liderazgo de la Directora a la par de un bajo nivel de proactividad por parte del equipo de trabajo, lo que dificultaba el surgimiento de las capacidades existentes. Muchas veces esto derivaba en una relación paternalista entre la Directora y el resto del equipo.
 - Una dispar situación laboral (nivel de remuneración, tipo de relación contractual, etc.) entre los miembros de la DESDL.
 - En relación a la **formación del equipo** de trabajo en temas de promoción de la Economía Social y Solidaria y del 'desarrollo desde lo local', se detectaron los siguientes problemas:
 - Conceptualizaciones teóricas: los conceptos teóricos referidos a la ESS y al desarrollo local que el grupo manejaba carecían de congruencia y sistematicidad, además aparecían indiferenciados valores propios, concepciones políticas y conceptualizaciones teóricas sobre el campo. No existía una vinculación directa entre teoría y práctica, que se evidenciaba en una gran dificultad a la hora de entender cómo su trabajo cotidiano afectaba al sector de ESS de la Provincia.
 - Herramientas de trabajo y metodologías posibles: en relación a las herramientas de trabajo el grupo manifestaba la necesidad de contar con definiciones y criterios sobre la sustentabilidad de los proyectos de ESS que ya la dirección venía impulsando. En general, no se consideraba la necesidad de entender su intervención como facilitadora de un proceso de fortalecimiento de capacidades de los actores populares, sino más bien se visualizaban como proveedores de una “ayuda específica”. En general el equipo no manejaba ni conocía herramientas de promoción de formas intercambio y comercialización alternativas (Finanzas solidarias, moneda social, trueque, entre otras). El equipo no contaba con las herramientas suficientes para realizar un seguimiento que efectivamente potenciara a los emprendimientos y las organizaciones con las que la Dirección trabajaba o

pretendía trabajar. Hacía falta internalizar una “mirada de proceso” sobre su intervención que permitiera expandir y profundizar el trabajo realizado hasta el momento.

- Finalmente, resultaba necesario revisar y ajustar la forma en que la Dirección efectivizaba la capacitación y formación. No se visualizaba que el equipo técnico “de facto” hacía formación y capacitación cada vez que se encontraba con los emprendedores y las organizaciones, por lo que dichos espacios no eran aprovechados ni preparados con ese fin.
- Modalidades y prácticas de trabajo: se pudo verificar que en el equipo de la DESDL existía poca integración en las tareas, lo cual redundaba en debilidades con respecto al acompañamiento en los procesos de construcción de las organizaciones sociales con las que se interactuaba en el territorio. Se sumaba a este aspecto, la falta de herramientas para trabajar la resolución de conflictos que se presentaban en los espacios asociativos que la misma DESDL generaba (Ferias Francas, mesas de actores, etc.) y en cuanto a los recursos técnicos y pedagógicos para la presentación de los Programas de la DESDL a las contrapartes. El equipo contaba con pocas herramientas para la formulación de informes técnicos, la sistematización de sus tareas y prácticas, la formulación de criterios de selección de postulantes a los programas fomentados por la Dirección y en cuanto a metodologías de evaluación de los emprendimientos promovidos. Finalmente, no existían espacios institucionales periódicos para el intercambio de las experiencias cotidianas, la reflexión sobre trabajo conjunto ni la planificación y coordinación de tareas, lo que dificultaba trabajar las debilidades antes señaladas.

Funcionamiento organizacional

- **En cuanto a las definiciones institucionales generales**

- Se destacaba la ausencia de una visión común, implícita y explícita, de cuáles son y debiesen ser los objetivos específicos y generales de la Dirección, y, en particular, de qué forma el trabajo de la misma puede aportar en la consolidación de un potencial sector de Economía Social y Solidaria en la Provincia de Catamarca y/o en la generación de círculos virtuosos de desarrollo desde lo local en la Provincia. No se visualizaba que esta visión común, traducida en objetivos institucionales claros y compartidos, debería constituirse en la principal guía para el trabajo concreto de la Dirección y en el parámetro para evaluar dicho trabajo.
- No existía una definición explícita sobre los aspectos que deberían ser trabajados con el objetivo de facilitar el desarrollo socio-productivo endógeno de los sectores populares de la Provincia, ni una priorización de áreas geográficas (enfoque territorial) en donde intervenir, qué encadenamientos productivos potenciar y con qué combinación de herramientas y articuladas de qué forma se materializará la intervención.¹
- Existía la voluntad de la directora de articular acciones con otros actores públicos y privados provinciales. También existían espacios de encuentro entre los distintos organismos públicos que intervenían con la misma población objetivo (mesas socio-productivas provinciales y locales), que no llegaban a consolidarse como espacios de coordinación de acciones, pero que tenían el potencial de guiar la intervención coordinada de los distintos actores que confluyen en dichas mesas.

¹ Existía un relevamiento socio-productivo regional que el equipo CEFESS consideró un insumo muy importante, pero no llegaba a constituirse en un diagnóstico de las tendencias socio-económicas de la Provincia, en base al cual definir un plan de intervención de mediano plazo.

- **En cuanto a aspectos organizacionales internos** (roles, funciones y procesos de trabajo)
 - Se pudo verificar que si bien los miembros del equipo conocían sus tareas individuales, no las realizaban de manera articulada para que se potenciaran y aseguraran los objetivos de la Dirección. Se detectó la necesidad de trabajar la claridad y validación grupal de las cargas de trabajo y los roles de coordinación medios y de apoyo, que parecían no existir al interior del equipo.
 - Como complemento del punto anterior, resultaba necesario revisar y eventualmente ajustar algunos procesos internos, y los flujos de información que ellos conllevan.

3.2- ¿Cómo trabajamos el fortalecimiento de la dirección? Un intento de reflexión sobre algunas líneas desarrolladas en nuestra práctica.

3.2.1- Trabajar desde un pensamiento situado²

Resultó necesario y relevante trabajar permanentemente desde la realidad de los integrantes del equipo, desde su relación con la Dirección y desde la visión con la que trabajaban el desarrollo local, enmarcado en el contexto macroeconómico y político de la provincia.

Para ello, mantuvimos reuniones previas a cada uno de los espacios de formación, con la directora para relevar información y percepciones. Así como también interactuamos de manera informal con los miembros del equipo para validar nuestras visiones. Así mismo, al final de cada encuentro nos mantuvimos alertas a qué se había generado en los distintos momentos y cuánto de lo propuesto por el CEFESS se había podido llevar a cabo.

Por ejemplo, hacia adentro del grupo, durante la primera reunión del 1º viaje, percibimos un clima muy conflictivo entre los miembros del equipo y un fuerte desconocimiento de las tareas de cada uno. Varios técnicos del equipo manifestaron estas dificultades de manera explícita. Los grupos que se enfrentaban eran el de los “técnicos”, quienes se encargaban de presentar los programas a los posibles beneficiarios y evaluar la factibilidad de los emprendimientos; y el de los “administrativos”, los cuales realizaban el seguimiento de los expedientes al interior de la institución.

Esta situación nos obligó a modificar la propuesta de trabajo, se requería trabajar con más profundidad el aspecto grupal, a partir de la explicitación de las tareas que realizaba cada uno. Para ello, propusimos que se dividieran en grupos de dos y que, luego de un momento de compartir previo, cada uno se presentara como si fuese el otro contando sus tareas cotidianas. Esto permitió reconocer las propias dificultades reflejadas en las actividades que realizaba el compañero y a la vez, tomar conciencia de que el problema que era percibido como generado por el otro, era en definitiva un problema común a todos. Además redujo de manera importante la tensión en el grupo.

En el mismo sentido, pero con otra intensidad, en el 3º viaje durante el mes de junio de 2008, la situación político institucional de la provincia, nos obligó a modificar por completo la propuesta de trabajo que llevamos para los 5 días. Nos encontramos con la inminente renuncia de la ministra de Desarrollo Social y la incertidumbre sobre el futuro de la Dirección. Esta situación significaba un problema no sólo laboral, sino que revivió los enfrentamientos político-partidarios entre los distintos miembros y las desconfianzas al interior del equipo.

2 “Situación un pensamiento es comprenderlo dentro de aquella estructura histórica (es decir, no meramente formal) en relación con la cual éste se expresa y dentro de la cual adquiere especificidad. Y esto nos coloca ya en la dirección que nos interesa: el concepto de “lectura culturalmente situada” Casalla, Mario. *Razón y Liberación*, 1973.

Ante esta situación, decidimos replantear completamente la propuesta original del viaje y trabajar todas las jornadas sobre los posibles futuros escenarios para Dirección y sus miembros. El nuevo objetivo fue trabajar el cómo posicionarse, de una manera proactiva y defendiendo el trabajo realizado hasta el momento, frente a la posibilidad del desembarco de nuevas autoridades para el Ministerio y para la Dirección. Esta nueva propuesta fue validada con el equipo completo en un espacio de taller.

Trabajamos tres cuestiones muy puntuales que el equipo de la Dirección definió con nosotros: defender los puestos de trabajo de todos los compañeros, presentándose en conjunto frente a las posibles nuevas autoridades; defender el trabajo realizado hasta el momento presentando un documento conjunto sobre las distintas líneas de intervención que el equipo quería mantener vigentes; y defender además una mirada común, que fue consolidándose durante los meses en que trabajamos juntos, sobre el desarrollo desde lo local sostenido en los principios de la ESS.³

3.2.2- Contenido vs. Proceso

Nuestra propuesta inicial y la que surgió del diagnóstico fue, en principio un ordenador bastante instrumental de los posibles temas a desarrollar en la formación. Verificamos esta apreciación cuando en cada espacio y momento se hacía necesario reflexionar de manera conjunta con la directora y el equipo sobre los contenidos de cada propuesta de taller, a fin de respetar los tiempos que el proceso formativo requería. De esta forma, ideábamos los contenidos entre viaje y viaje, pero sabiendo que iba a ser necesario modificarlos privilegiando el proceso a la mera transmisión de contenidos.

De esta manera, los contenidos se fueron consolidando a partir de un “ida y vuelta” entre los saberes teórico-prácticos que podíamos ir aportando y la propia experiencia de los miembros del equipo en sus tareas cotidianas, mirando todos hacia el objetivo institucional del desarrollo de la región.

3.2.3- Trabajar a partir de las paradojas

En varias ocasiones, resultó necesario mantener ciertas tensiones respecto a las percepciones y experiencias de cada miembro del equipo durante un tiempo, la cual no se agotaba en cada viaje. Constatamos la riqueza de no cerrar definiciones y conceptos como por ejemplo “qué es la Economía” o “qué es el desarrollo” para permitir que fueran surgiendo desde la reflexión conjunta en distintos momentos y espacios. Mantener estas tensiones permitió consolidar una visión común a todo el equipo y una actitud de apertura hacia los que el territorio y los diversos actores podían ir necesitando en términos de intervenciones de la Dirección.

Mantener abiertas y funcionando las paradojas que podían ir surgiendo en los talleres y en los acompañamientos en terreno, también posibilitó que algunos técnicos de la Dirección pudieran, entre viaje y viaje, ir diseñando distintos tipos de intervenciones como: ferias barriales permanentes o espacios de diagnóstico participativo, y que éstas intervenciones fueran consideradas por el equipo como complementarias y no contrapuestas al objetivo de generar trabajo genuino.

3.2.4- Propuesta vs. Expectativas

3 Para profundizar en la visión con la cual se trabajaron estos temas en la Dirección, ver ...

Nos referimos aquí a la propuesta de los formadores por un lado y a las expectativas de los participantes por otro. Se trató para nosotros de dos polos que expresan (cada uno) un sentido por el cual estar presentes en la actividad de formación. En el polo de los formadores, se encuentra la propuesta o intención que suele tomar la forma de un programa de trabajo y actividades. La legitimidad de la formulación de la propuesta corría el riesgo de tornarse estéril si se rigidizaba demasiado, tanto como si era inexistente.

En el otro polo, el de los participantes, encontramos las expectativas con que llegaban a cada encuentro. Desde el principio percibimos que si sentían que no eran tenidos en cuenta podían adoptar distintas actitudes como mostrarse aburridos, beligerantes o distraídos, a la manera en que lo venían haciendo con otros equipos de formadores con los que habían trabajado.

En este sentido, durante todo momento, fuimos aprendiendo como equipo de trabajo que era útil y necesario tener una actitud de apertura frente a las expectativas del equipo de la Dirección intentando permanentemente gestar encuentro con ellos generando espacios y dinámicas para conocer sus expectativas. Además, pudimos aprovechar siempre esta actitud a la hora de evaluar con ellos las actividades realizadas. Prestando atención, descubrimos que las expectativas expresaban en realidad la tabla interna de objetivos del equipo de la Dirección y fue lo que nos permitió ajustar a cada paso la propuesta de trabajo.

4- A MODO DE CONCLUSIÓN

Las misión y funciones de la Dirección comienzan a dirigirse, en la actualidad, hacia la generación de trabajo genuino y autogestivo, potenciando el reconocimiento de la Economía Social y Solidaria como sector que se desea desarrollar en el territorio, y con el objetivo de transitar un camino desde la Economía Popular realmente existente, hacia el desarrollo de un sistema de Economía Social y Solidaria centrado en el trabajo.

De esta manera, las líneas de intervención de la Dirección comienzan a diversificarse en distintas y más variadas intervenciones, pero intentando reflejar siempre un espíritu de promoción e incluyendo en todas la necesidad de generar cadenas asociativas y encadenamientos productivos regionales.

Con estos objetivos en mente y desarrollados ya en el territorio de manera incipiente, el equipo de la Dirección concertó con el CEFESS otra encomienda de trabajo para el año 2009. Se tratará de un sistema mixto de formación a distancia y presencial que se extenderá durante todo el año. En esta oportunidad, la idea que fue consensuada durante los meses del verano, se orienta a profundizar la reflexión y la acción en los espacios de articulación inter-institucional; consolidar los espacios de producción asociativos como las ferias barriales, mercados locales y espacios de trueque; programas que fomenten la autogestión alimentaria en las distintas zonas de la provincia; y un programa de formación de formadores para actores locales que se pretende trabajen en conjunto con la Dirección en todo el territorio provincial, asumiendo la misión de la Dirección.