



UNR-Fcpolit

TIF Intervención disciplinar

Lic. en Ciencia Política-Análisis Político

"Planificando *lo posible*: diseñando herramientas de monitoreo para la Estrategia de Ferias Autogestivas de la Dirección de Ferias y Mercados de la Municipalidad de Rosario 2024-2027"

Estudiante

Milocco, Mailén

Directora

Mg. Verónica Crescini



341-7486907



mailenmilocco24@gmail.com



Rosario, Santa Fe, Argentina.

2024



ÍNDICE

1- Introducción.	3
2- Herramientas teórico conceptuales	6
2.1 Economía social, solidaria y popular: algunas definiciones necesarias.	6
2.2 La economía mixta como economía del trabajo.	8
2.3 Las ferias autogestivas entre el emprendedurismo y la economía popular: una disidencia fundamental.	10
2.4 Las políticas públicas para la economía mixta como políticas sociales.	13
2.5 La planificación estratégica situacional.	14
2.5.2 Sobre la Metodología de Marco Lógico (MML)	17
2.5.3 Sobre el Monitoreo y la Evaluación de las políticas públicas.	18
2.5.4 Sobre el diagnóstico organizacional y el enfoque de la PES.	21
3- Estrategia metodológica	23
3.1- Presentación, justificación y pertinencia del espacio y la modalidad de intervención.	23
3.2- Situación problemática y redefinición de la demanda institucional.	26
3.3- Objetivos de la intervención.	29
3.4- Herramientas metodológicas.	29
3.4.1 Momento 1: Diagnóstico organizacional.	30
3.4.2 Momento 2: diseño de herramientas de monitoreo junto a personal de la Dirección de Ferias y Mercados.	35
4. Sobre la Dirección de Ferias y Mercados y la Estrategia de Ferias Autogestivas.	39
4.1 Breve genealogía de la Dirección de Ferias y Mercados y el Programa Rosario Emprende.	39
4.2 Presentación de Estrategia de Ferias Autogestivas	42
Población beneficiaria de la Estrategia de Ferias Autogestivas.	46
Flujograma de la Estrategia de Ferias Autogestivas.	47
4.3 Diagnóstico de las capacidades organizativas para la implementación de la Estrategia de Ferias Autogestivas.	50
5. Hacia un sistema de monitoreo de la Estrategia de Ferias Autogestivas.	56
5.1 Matriz de Marco Lógico de la Estrategia de Ferias Autogestivas: consideraciones y perspectivas.	56
5.2 Herramientas para un sistema de monitoreo y evaluación de la Estrategia de Ferias Autogestivas.	61
5.2.1- Resultados.	64
5.3 Hacia una instancia evaluativa de la Estrategia de Ferias Autogestivas: observaciones y sugerencias.	76
6- Conclusiones.	78
7. Referencias bibliográficas.	81
8- Anexos.	86

1- Introducción.

El presente trabajo se ha realizado con el propósito de obtener la Licenciatura en Ciencia Política. Para ello se ha elegido la modalidad *intervención disciplinar* como forma de integrar los saberes y prácticas construidos durante la formación de grado, a la vez que poner en valor un vínculo institucional forjado desde el año 2021 también durante la formación a lo largo de las diferentes asignaturas de la carrera.

El título de este trabajo, *“Planificando lo posible: diseñando herramientas de monitoreo para la Estrategia de Ferias Autogestivas de la Dirección de Ferias y Mercados de la Municipalidad de Rosario 2024-2027”*, enuncia un modo de concebir las políticas públicas y la política como aquello irrepresentable como totalidad. Se parte de entender que la planificación de las políticas públicas acontece en un entramado de situaciones atravesado por la complejidad y la indeterminación, por una falta que insiste toda vez que se intenta suturarla. Esto implica asumir que las intervenciones que se realicen en tanto profesionales de la Ciencia Política, están radicalmente imposibilitadas de resolver de una vez y para siempre los problemas construidos socialmente y que atraviesan a las instituciones públicas, puesto que suponer lo contrario implicaría el borramiento de la dimensión conflictiva que inaugura la política. Planificar lo posible alude entonces al reconocimiento de la dimensión conflictiva del campo de lo político, a la diversidad de intereses de los actores involucrados y a las capacidades institucionales que preexisten a las intervenciones disciplinares desde la Ciencia Política.

La Estrategia de Ferias Autogestivas de la Dirección de Ferias y Mercados de la Municipalidad de Rosario nació en el año 2017 como modo de alojar la inquietud de emprendedores que iban graduándose del Programa Rosario Emprende y deseaban feriar pero no encontraban espacios suficientes para hacerlo. En ese entonces, se decidió habilitar una

modalidad de feria que se denominó *autogestiva* porque se basaba en la libre asociación de al menos 10 emprendedores que deberían asumir la gestión de todo el proceso de armado y sostenimiento de la feria. Conforme fue avanzando el tiempo, las ferias autogestivas de la ciudad se fueron multiplicando, llegando a ser 14 hasta el momento de este escrito. El crecimiento de la demanda de conformación de nuevas ferias autogestivas y el seguimiento de las que ya venían en funcionamiento supuso una complejidad desafiante para la Dirección de Ferias y Mercados, motivo que originó una demanda por la planificación de un sistema de monitoreo de la estrategia.

En el marco de dicha demanda institucional, se planteó como objetivo general la contribución a la planificación de la Estrategia de Ferias Autogestivas de la Dirección de Ferias y Mercados. Por su parte los objetivos específicos fueron dos y se basaron en la elaboración de un documento de política pública planificado desde la Metodología de Marco Lógico y el diseño colectivo, junto al personal de la Dirección de Ferias y Mercados de la Municipalidad de Rosario, de una serie de herramientas para el monitoreo y evaluación de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

Para cumplir con los objetivos propuestos se diseñó una estrategia metodológica de abordaje cualitativo. En primer lugar, se realizó un proceso de revisión documental exhaustivo. Luego se desplegó un diagnóstico organizacional desde el enfoque del análisis de dimensiones para las capacidades institucionales que proponen Díaz, Grandinetti y Nari (2002). Seguidamente se articularon instancias de observación participante y no participante, así como entrevistas semi articuladas e intercambios informales con actores claves. Finalmente, se desarrollaron instancias de diseño colectivo con gestores de la Estrategia de Ferias Autogestivas, desde las que se lograron insumos para la construcción original de una Matriz de Marco Lógico

adaptada a las posibilidades institucionales y un conjunto de herramientas de monitoreo y evaluación de la estrategia.

Con esta intervención disciplinar se pretende contribuir y poner en valor el proceso de planificación desde la perspectiva estratégica situada para la construcción de capacidades institucionales, sosteniendo además que, como cuerpo de las políticas sociales, las políticas para la economía social y solidaria requieren de un abordaje singular en la medida en que trabajan con un sujeto que se autoorganiza en un tercer sector que con bordes difusos, opera entre el sector público y el privado.

El presente escrito tiene como propósito exponer de forma detallada y sistemática el proceso que va desde la demanda que hiciera la Dirección de Ferias y Mercados de la Subsecretaría de Economía Social de la Municipalidad de Rosario respecto de la necesidad de planificar el monitoreo de la Estrategia de Ferias Autogestivas, hasta la exposición de las herramientas de monitoreo y evaluación logradas. El presente escrito consta de cuatro bloques claramente diferenciados. En primer lugar, se presenta el enmarque teórico desde el que se realizó la intervención, entramando conceptos desde el campo de la economía social popular y la planificación estratégica situada. En segundo lugar, se presenta la estrategia metodológica diseñada y aplicada durante la intervención, la que para facilitar su lectura, se presenta en dos momentos diferenciados pero simultáneos en su ejecución: un momento de diagnóstico organizacional por un lado, y un momento de diseño colectivo de herramientas de monitoreo. En tercer lugar, se presenta una caracterización de la organización que alojó la presente intervención y la Estrategia de Ferias Autogestivas en particular. Finalmente, se presentan las herramientas construidas durante la intervención: una Matriz de Marco Lógico, una serie de herramientas de monitoreo sistemáticamente presentadas y una Matriz de indicadores correspondiente a éstas últimas.

2- Herramientas teórico conceptuales

A continuación se describirán los principales aportes teóricos que constituyen el enmarque de la presente intervención. En primer lugar se describen brevemente los conceptos fundamentales para situarnos en el campo de estudios de la economía popular, marcando aquí una distinción fundamental (que es una toma de posición epistemológica y política) respecto de lo que la institución que aloja la presente intervención entiende que es el enmarque de sus acciones de gestión y aquello que quien escribe, considera que es una mejor conceptualización para enmarcar y significar aquello que cotidianamente se realiza desde la institución. En segundo lugar, se conceptualizan a las políticas de la economía popular como políticas sociales, lo cual comporta una particular historización de las mismas que, a la vez, permite pensar características de la presente lógica de intervención. En tercer lugar, se avanza en la construcción de un andamiaje conceptual respecto de la planificación estratégica situacional, haciendo un especial foco en el proceso de diseño de políticas desde la Metodología de Marco Lógico y, a su vez, en los sistemas de monitoreo y evaluación de las mismas.

2.1 Economía social, solidaria y popular: algunas definiciones necesarias.

Hacia fines de siglo XIX en Europa, coincidiendo con la expansión del capitalismo como modo de producción, se comenzaron a desplegar y acrecentar diversas formas de afrontar las problemáticas y exclusiones que el incipiente sistema iba creando. Organizaciones tales como mutuales, cooperativas y asociaciones ofrecían no solo innovadoras formas de producción y asociación, sino que además proponían una serie de valores fuerza, tales como la igualdad social y la democracia industrial, diferentes a los propiamente capitalistas. Estas organizaciones decimonónicas fueron nombradas como **economía social** y pasaron a constituir el llamado tercer sector de la economía que, con bordes difusos, opera entre el

mercado y el Estado. Desde entonces, son notables los debates entre distintas corrientes teóricas por nombrar este “tercer sector” que no se deja capturar sencillamente.

No es propósito de este proyecto ahondar en dichos debates. A los fines de un esfuerzo de síntesis, se desarrolla a continuación el cuerpo teórico al que se adscribe para pensar el complejo entramado de la economía social, solidaria y popular desde el Sur global. Para ello, se considera que es José Luis Coraggio la referencia intelectual ineludible.

Coraggio (2020) define a la **economía social** como

el sistema plural de instituciones, normas, valores, prácticas y relaciones sociales de producción por los que las sociedades organizan históricamente el proceso económico, para generar las bases materiales de la realización de las necesidades y deseos legítimos de todas las personas que desean vivir con dignidad, con libertad responsable de opciones, en democracia y en equilibrio con la naturaleza (p.10).

En esta definición lo central es la decisión de defender como innegociable el principio ético de reproducción y desarrollo ampliado de la vida y su correspondiente concepto de racionalidad reproductiva, opuesto al principio absoluto de libertad de empresa y acumulación individual en que se basa la economía de mercado.

La propuesta que Coraggio sintetiza como economía social tiene como eje la reproducción ampliada de la vida humana, es decir la reproducción no solo económica sino también de las condiciones humanas de dignidad de todas las personas y sus comunidades. La economía social es precisamente adjetivada como “social” para marcar la diferencia con la ideología hegemónica que intenta separar la economía de la sociedad, la racionalidad mercantil como opuesta a la solidaridad orgánica de las comunidades.

Siguiendo a Coraggio (2020) la **economía solidaria** refiere a las formas de organizar las relaciones en que se basa el proceso económico, donde predominan los criterios de complementariedad, reciprocidad, justicia distributiva y el reconocimiento del otro como un sujeto singular, histórico, atravesado por sus modos de ser y sus necesidades. La economía solidaria tiene su espacio de realización a nivel micro-socioeconómico, lo cual no debe separarla de las macroestructuras políticas y, por lo tanto, del proceso de políticas públicas, que es lo que en la presente intervención se interesa ponderar. Para Coraggio (2020) la economía solidaria no se basa solo en una recuperación y resignificación de valores que el mercado capitalista ha venido erosionando de manera ininterrumpida y pronunciada durante su devenir neoliberal. La economía solidaria implica además el complejo ejercicio de conjugar una articulación cultural y material junto con la complementariedad técnica entre actividades y organizaciones económicas, sumadas al encadenamiento multi recíproco de acciones y resultados de la producción articuladas también con el consumo. Coraggio (2020) piensa a la economía solidaria como un ecosistema, como matriz vital en torno a la cual gravitan intereses particulares legítimos y, a la vez, una idea de buen vivir en conjunto, donde las personas se organizan de formas democráticas y concertadas.

2.2 La economía mixta como economía del trabajo.

Tanto la economía social como la economía solidaria son proyectos políticos, significan la potencia de un ordenamiento económico diferente al de la economía de mercado capitalista, como se viene desarrollando. Sin embargo, Coraggio advierte que es necesario nombrar de otra forma a las economías realmente existentes; esto es, aquellas que cotidianamente se despliegan en las sociedades humanas. Es así como el autor las clasifica dentro de un esquema mixto en donde todas se interpenetran y dialogan entre sí. Este esquema mixto contempla la Economía Pública, Economía Empresarial Capitalista, Economía Popular.

Idealmente, sus respectivos sentidos son el bien común, la acumulación privada sin límites y la reproducción y desarrollo de la vida inmediata, siendo sus formas primarias de organización la entidad político-administrativa, la empresa de capital y la unidad doméstica familiar o comunitaria y sus extensiones, con formas organizativas que adoptan el mismo sentido, como las asociaciones, redes, cooperativas, etc. Es importante aclarar que la economía popular representa en este esquema, aquello que la bibliografía europea ha llamado “economía social y solidaria” o tercer sector. Para Coraggio (2020), nombrar a la economía popular urbana como aquella realmente existente, resulta fundamental pues es justamente este el lugar donde se despliegan las relaciones capitalistas que se desean transformar desde la perspectiva de la economía social. Dentro de ese esquema, Coraggio (2020) plantea que:

la economía popular es la economía empírica de los trabajadores, dependientes o autónomos, de los que viven o quieren vivir de su trabajo, es la economía de sus familias, comunidades, asociaciones, organizaciones y redes de cooperación o ayuda mutua, formales o informales (...) dependen fundamentalmente de la continua realización y desarrollo de su propia fuerza de trabajo (energía, destrezas, conocimientos), bajo formas dependientes o autónomas, para sobrevivir y sostener proyectos colectivos de vida digna” (p.11).

La unidad más pequeña en que se organiza la economía popular es la unidad doméstica (familia, comunidad, entorno conviviente), lugar inmediato de reproducción de la fuerza de trabajo. Cada unidad doméstica, en cada territorio, despliega múltiples estrategias de vida que son aquellos comportamientos por los cuales los miembros de la unidad doméstica buscan reproducir del modo más digno posible y en el marco de ciertas posibilidades estructurales y coyunturales, su vida material y simbólica (Torrado, 1983). Sintetizando, se puede afirmar

que la economía popular contiene a todas las unidades domésticas que, con su trabajo, reproducen de forma ampliada, la vida de sus miembros.

2.3 Las ferias autogestivas entre el emprendedurismo y la economía popular: una disidencia fundamental.

En el organigrama de la Municipalidad de Rosario, la Dirección de Ferias y Mercados (institución que aloja la presente intervención disciplinar) forma parte de la Subsecretaría de Economía Social. Dentro de la Subsecretaría de Economía Social, existe una dirección específica que recibe el nombre de “Economía Popular”. Sin embargo, la misma no interviene en ninguna de las instancias de formación del Programa “Rosario Emprende”, el cual es requisito mínimo para poder acceder a la Estrategia de Ferias Autogestivas. En el relato institucional, la población de “emprendedores” que transitan las instancias de este programa, es diferente de aquellas personas que realizan actividades de la economía popular porque quienes “emprenden” lo hacen con una idea original y creando un producto enteramente artesanal, evitando así cualquier circuito de reventa, cosa que sí sucede en la economía popular. Si bien el relato institucional es bastante contundente al respecto puesto que se considera al “emprendedor” como una especie de síntesis entre la población marginal o empobrecida que se inventa alguna forma de trabajo para sobrevivir, y el emprendedor “rico y famoso” que supone una historia de éxito. El “emprendedor” con el que trabaja el “Rosario Emprende” recibe el acompañamiento del Estado para crear su negocio, pero no a modo de asistencia o transferencia de ingresos, sino como modo de incubación de su idea y posterior acompañamiento en su crecimiento (Vitali, 2018).

Sin embargo, es conveniente marcar aquí un punto de disidencia respecto de esta división que se hace en el relato institucional. A los fines de la presente intervención, resulta importante nombrar a la población de personas que solicitan el ingreso a ferias autogestivas desde un

marco de significaciones más amplio y situado que aquel al que remite en concepto de “emprendedor” tal cual lo utiliza la Subsecretaría de Economía Social de la Municipalidad de Rosario. Las personas que transitan por el Rosario Emprende acuden al mismo poseyendo su fuerza de trabajo como valor, y es desde allí que construyen emprendimientos para obtener el sustento material que les permita vivir. Quienes acuden al Rosario Emprende lo hacen o bien porque necesitan inventarse un trabajo que garantice la supervivencia de su familia porque han perdido sus empleos, o bien como parte de una estrategia de vida para complementar ingresos en el hogar. De cualquier manera, lo cierto es que la población que logra sostener su tránsito en el Rosario Emprende también posee cierto capital simbólico, por lo que muchas de las actividades que conforman el universo de la economía popular en el sentido en que las piensa Coraggio (2020) quedan relegadas. Sin embargo, esto no debe velar el hecho de que quienes solicitan su conformación como feria autogestiva están haciendo explícito su deseo de trabajar de forma asociativa, puesto que este tipo de vínculo nunca les es propuesto por la Subsecretaría de Economía Social. Es decir, la solicitud de conformación de feria autogestiva es voluntad genuina de un grupo de personas que apuestan por otro tipo de relación económica, por lo que se considera aquí que pertenecen al universo de la “**economía popular solidaria**”.

Coraggio (2020) sostiene que

La economía popular solidaria refiere a las organizaciones, redes, asociaciones de emprendimientos mercantiles y no mercantiles de la Economía Popular, que están encastradas socialmente por una diversidad de relaciones de solidaridad. Estas pueden ser intra-organización (trabajo doméstico de reproducción, emprendimientos mercantiles familiares, comunidades primarias, cooperativas, mutuales, sindicatos, clubes de barrio) o bien entre organizaciones (comercio justo, etc). El desarrollo de

relaciones sociales solidarias integra acciones económicas, cooperativas y complementarias entre familias, comunidades o emprendimientos para, por ejemplo: reproducir de manera compartida la fuerza de trabajo mediante la economía del cuidado, abastecerse juntas producir y/o vender juntas, financiarse juntas impulsando monedas sociales, generar y compartir espacios públicos (ferias), construir obras sanitarias, conjuntos habitacionales y gestionar el medio ambiente, formar cooperativas y mutuales formales o informales, recuperar conjuntamente una empresa fallida, asociarse para defender los derechos del trabajador y en particular de las trabajadoras o luchar contra políticas empobrecedoras (ej: tarifazos), compartir tareas de programación conjunta de su territorio” (p.12).

La economía popular solidaria, plasma en estrategias y modalidades de organización colectivas, aquello que hace al sujeto de la economía popular (Coraggio, 2020) y, como se desarrolló líneas arriba, la Estrategia de Ferias Autogestivas puede ser situada en el entramado de la Economía popular solidaria. Las ferias autogestivas son espacios públicos donde se establecen puestos de mercancías para el intercambio directo entre productores y consumidores, alternativos a los hegemónicos y basados en la autogestión, pues son los grupos feriantes quienes gestionan el armado y funcionamiento de las ferias. En el caso particular de la ciudad de Rosario, estas ferias se encauzan institucionalmente a partir de compromisos entre los grupos feriantes y la Dirección de Ferias y Mercados de la Subsecretaría de Economía Social de la Municipalidad. Que las ferias sean autogestivas significa que responden a un conjunto de prácticas sociales que se caracterizan por la naturaleza democrática de las tomas de decisiones en favor de la autonomía de un colectivo. La autogestión es una modalidad de gestión autónoma del conjunto social en las cuales las decisiones relativas a los destinos del grupo son directamente tomadas por los participantes

de las colectividades definidas por cada una de las estructuras específicas de actividad (Albuquerque, 2003).

2.4 Las políticas públicas para la economía mixta como políticas sociales.

En Argentina, en el contexto del 2001 y con más claridad a partir de la gestión de gobierno del 2003, se plantea una reorientación de las políticas sociales que tendrán a la economía social como uno de los ejes centrales para la generación de inclusión social (Lalli, Cavigliasso, Vitali 2017). Este viraje es en realidad el reconocimiento de modalidades emergentes de hacer economía para resistir a la pauperización de las clases medias y populares durante los años 90. Luego de 2003 la economía social comienza a ser nombrada en discursos públicos y deviene una cuestión de agenda porque fue primeramente problematizada por la sociedad que, en un contexto de altísimo desempleo y pobreza, inventó sus formas de sobrevivir. Sin embargo, se coincide aquí con Beckmann (2018) cuando afirma que las políticas para la economía social son y deben ser mucho más que un cuerpo de intervenciones estructuradas en contextos de crisis. En primer lugar, porque la noción de “crisis” se presenta como problemática y poco explicativa en el devenir neoliberal que tiende a mecanizar la gestión de crisis con crisis. Y, en segundo lugar, porque las políticas para la economía social no deben ser pensadas en función de compensar o reponer a una población que ha sido excluida del modo de producción capitalista a la espera de que se generen “puestos de trabajo” que la incluya, porque de hecho, es una población que ya está trabajando. En ese sentido, las políticas de economía social son más bien una estrategia para disputarle espacios no solo económicos, sino también políticos, sociales y culturales al capitalismo (Hintze y Deux, 2007) que, en su devenir financiero en el marco del régimen de la inteligencia artificial, tiende a prescindir cada vez más de la fuerza de trabajo humana.

Siguiendo a Oszlak y O'Donnell (1976) se decide adoptar el enfoque que analiza a las políticas públicas como un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada toma de posición y puesta en acto del Estado respecto de una cuestión que ha devenido socialmente relevante. La toma de posición estatal y su puesta en acto manifiestan una direccionalidad determinada por cierta estructuración normativa, a la vez que permiten observar, en un marco más amplio de análisis, las formas y los actores sobre los que se privilegia intervenir. Por su parte, las políticas públicas para la economía social son políticas sociales porque son movimientos que moldean directamente las condiciones y la reproducción de la vida de distintos sectores y grupos sociales, lo cual hacen operando especialmente en el momento de la distribución secundaria del ingreso, lo que las distingue de las políticas económicas (Danani, 2004). Se acuerda con Beckmann (2018) cuando, siguiendo a Coraggio, sostiene que es necesario reelaborar lógicas de acción que se traduzcan en políticas socioeconómicas, que superen la clásica división entre lo económico y lo social, así como la separación entre las esferas de la producción y de la reproducción. La autora propone revisar los procedimientos políticos y técnicos de las intervenciones públicas de modo tal que se democratizen y apunten a incluir, en las diferentes etapas del diseño de las políticas, a los sujetos de la economía popular.

2.5 La planificación estratégica situacional.

En este apartado se despliegan los conceptos con que se ha articulado la presente intervención, en un razonamiento que va desde lo general a lo particular. Para ello, se comienza por describir qué se entiende por el proceso de planificación de políticas públicas para luego desarrollar y argumentar la opción por el enfoque de la planificación estratégica situacional. Luego se avanza en un sub apartado vinculado con la metodología de Marco Lógico, herramienta elegida para sintetizar y organizar la información producida

colectivamente durante la intervención. Como estrategia secuencial, la Metodología de Marco Lógico contiene el diseño de producción de indicadores para el monitoreo de políticas, cosa que constituye la principal apuesta teórico práctica de la presente intervención. Es por ello que se detalla en un sub apartado específicamente los conceptos de monitoreo y evaluación con que se trabaja. Finalmente, se ensaya una propuesta de metodología de diagnóstico organizacional en relación con el enfoque de la planificación estratégica situacional.

2.5.1 Sobre el proceso de planificación de las políticas públicas.

Se entiende por **planificación** a la aplicación del máximo de racionalidad posible al modelamiento de las acciones de intervención en la realidad en función de objetivos o políticas de cambio de dicha realidad. El **proceso de planificación** es un proceso de gestión que resulta en una intervención efectiva en la realidad direccionada hacia algún cambio de situación, siendo esta orientación al cambio, lo que otorga sentido al proceso planificado. Para lograr los cambios deseados en el escenario de intervención, la actividad de planificación debe trasladarse necesariamente de los espacios de gestión hacia los escenarios concretos de la realidad que se pretende cambiar (Robirosa, 2014).

La **planificación estratégica situacional** supone privilegiar la situación- como concepto y terreno de análisis- que condiciona y configura los sentidos de los actores que hacen cuerpo de las intervenciones públicas cotidianamente. Planificar de manera situada implica asumir que se planifica con sujetos que no existen en esencia ni son previamente objetivables, sino que toman posición, construyen y disputan sentidos a medida que se va planteando la intervención. Planificar situada y estratégicamente, implica una comprensión de la relación de subordinación que mantiene el componente técnico respecto de la realidad política y de las capacidades que cada organización haya podido lograr y sostener; implica concatenar a estos sujetos con las capacidades que efectivamente se crean a modo de valor público en cada

interacción para, finalmente, crear un plan que soporte la contingencia radical de lo social (Madoery, 2020).

La estrategia que se implementa en la presente intervención, supone el abordaje de una demanda institucional orientada especialmente hacia la producción de información para desarrollar instancias de monitoreo y evaluación que son, hasta la fecha, toda una novedad institucional. Difícilmente podría pensarse en un sistema de monitoreo y evaluación exitoso en el marco de la PES sin existir tal demanda institucional, ya que es justamente esta demanda el puntapié fundamental para movilizar y convocar los compromisos de todos los actores que intervienen en la Estrategia de Ferias Autogestivas. La demanda de información está estrechamente ligada al desarrollo de capacidades institucionales, que son entendidas como la facultad para desarrollar funciones de forma eficaz, eficiente y sostenible (Bucheli, Rotondo, 2009). El desarrollo de capacidades y la PES mantienen una relación sinérgica en donde el lazo fundamental entre ambas tiene que ver con la capacidad para convocar y generar consensos entre quienes actúan la estrategia y quienes se apropian de ella cotidianamente para su implementación. Las instancias de monitoreo y evaluación trabajan en una doble relación con las capacidades institucionales. Para planificar instancias de monitoreo y evaluación es necesario desarrollar capacidades. A su vez, las instancias de monitoreo y evaluación suponen la creación y el fortalecimiento de las capacidades institucionales porque movilizan la producción de conocimientos y aprendizajes en la gestión; ponderan la producción de consensos y la construcción de acuerdos, todo mientras estimulan la creatividad de la organización por cuanto asumen la necesidad de crear para sí, sistemas singulares, situados y aplicables a la realidad institucional y su cultura. Siguiendo a Bucheli y Rotondo (2009) la capacidad organizacional no significa que la organización tenga muchas herramientas, sino más bien que sepa cuándo usarlas, cómo adaptarlas de acuerdo a sus necesidades y cómo usarlas para mejorar sus propias decisiones.

2.5.2 Sobre la Metodología de Marco Lógico (MML)

Llamamos **proceso técnico-político** a la sucesión encadenada y coherente de actividades, decisiones y acciones que conducen al proyecto desde su propósito inicial hasta la consecución de los resultados esperados (Robirosa, 2014). Este proceso técnico se plasma, en la presente intervención, en la metodología de marco lógico.

La **metodología de marco lógico** es una herramienta utilizada para organizar y facilitar los procesos de conceptualización, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las intervenciones de los gobiernos. Su principal contribución a la gestión de las políticas públicas es comunicar información básica y esencial, estructurada de forma tal que permita entender con facilidad la lógica de la intervención a realizar. Además, contribuye a asegurar un buen diseño de las iniciativas de inversión, al mismo tiempo que facilita su seguimiento, evaluación y, más específicamente, su *accountability* (INMUJERES, 2014). El uso de la Metodología del Marco Lógico (MML) tiene su origen en el desarrollo de técnicas de administración por objetivos en la década de 1960. La MML fue elaborada con el fin de evitar problemas frecuentes en la formulación de políticas públicas, vinculados con la falta de conexión lógica entre objetivos, actividades y resultados esperados y por otro lado, con la falta de claridad de las responsabilidades para el monitoreo, el control y la evaluación. La principal contribución de la MML a la gestión de políticas públicas es comunicar información básica y esencial, estructurada de forma tal que permite entender con facilidad la lógica de la intervención a realizar. Además, contribuye a asegurar una buena conceptualización y diseño de las iniciativas de inversión, al mismo tiempo que facilita su seguimiento y evaluación (CEPAL/ILPES, 2004).

La MML es un método de planificación por objetivos que, en el marco de intervenciones públicas, permite tomar y justificar decisiones mejores y más razonadas. La MML es un

método de planificación participativa, puesto que el cuerpo de técnicas que la componen se basa en información producida por discusiones de grupos y, dentro de esos grupos, es fundamental que la población beneficiaria de cada intervención ocupe un lugar preferente. Como se mencionó líneas arriba, para planificar, hay que salir de los escritorios del funcionariado y asumir que nunca se planifica en soledad. Las intervenciones se identifican y diseñan en equipo y en el seno de esos equipos deben estar representados aquellos sujetos para quienes se piensa la estrategia de intervención, toda vez que eso sea posible.

Cabe destacar que, en el marco de un diseño de política social como el que se despliega en el presente escrito, resulta interesante mencionar el carácter secuencial y de consensos de la MML. La MML es un método de discusión secuencial. Cada paso del método se construye sobre la base de acuerdos alcanzados por consensos en el paso anterior. En la experiencia que se reconstruye aquí, estas secuencias de consensos aparecen desarrolladas en la experiencia de Práctica Pre Profesional de quien escribe, en el año 2022 (por ejemplo, árbol de problemas, árbol de objetivos), los cuales fueron esenciales para planificar las instancias de monitoreo y evaluación de la Estrategia de Ferias Autogestivas. Esta secuencialidad propia de la MML es lo que permite posicionar a la misma como un proceso que adquiere valor en sí mismo, en la medida en que para llegar al producto final- la matriz de marco lógico- es necesario primero abordar un proceso lógico de trabajo conjunto, participativo.

2.5.3 Sobre el Monitoreo y la Evaluación de las políticas públicas.

Para la presente intervención, resulta fundamental detallar qué se entiende por monitoreo y evaluación en el marco de la MML:

Para Di Virgilio y Solano (2012)

el **monitoreo** es el seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política, programa o proyecto. Es un instrumento, de gestión y de política, que permite revisar en forma periódica y sincrónica, los aspectos sustantivos de las políticas, de modo tal que puedan optimizar sus procesos, resultados e impactos. Constituye un insumo indispensable para la gestión administrativa y estratégica de una iniciativa pública (p.41).

El monitoreo es un proceso continuo y permanente que no puede simplemente aislarse como parte de un modelo secuencial. Aquí se ponen en juego las habilidades simbólicas de parte de quien se encarga de realizarlo, puesto que requiere de una observación guiada y sistemática sobre aspectos claves de la política de modo que puedan registrarse sus resultados previstos e imprevistos. El monitoreo permite poner de manifiesto problemáticas puntuales para poder identificar sus causas y diseñar así posibles soluciones, es decir, detectar señales de alarma que serán insumo para la evaluación de una intervención (Di Virgilio, Solano, 2012). Los sistemas de monitoreo están compuestos por **herramientas** que, articuladas de forma estratégica, permiten producir información. Las herramientas son dispositivos técnicos, metodológicos y políticos que pueden construirse como soportes escritos (planillas, informes, encuestas), como instancias de diálogo, encuentro y trabajo (instancias participativas, observaciones participantes y no participantes) o incluso como instancias de revisión y articulación teórica. Con esto se observa que la definición y las posibilidad de articular herramientas responde a la singularidad de cada organización y sus procesos (Crescini, 2020).

Un sistema de monitoreo se construye, principalmente, a partir de indicadores. Los indicadores son el resultado de operacionalizar los objetivos a alcanzar en el marco de una intervención. Se expresan en metas a partir de las cuales se diseñan los indicadores que permiten medir el grado en el que fueron alcanzadas (Di Virgilio y Solano, 2012). La

selección y/o construcción de indicadores es un paso clave para construir un buen sistema de monitoreo, por lo que en la presente intervención se diseñarán los mismos de forma participativa con quienes operan la Estrategia de Ferias Autogestivas cotidianamente. El diseño participativo de indicadores de un sistema de monitoreo y evaluación de la Estrategia de Ferias Autogestivas resulta fundamental para poder avanzar en la práctica de cierta regularidad para la producción de la información que dicho sistema requiere.

El monitoreo y la evaluación son prácticas diferentes, con objetivos diferentes, pero absolutamente complementarias. Allí donde el monitoreo recolecta datos de manera frecuente para comparar la ejecución de la intervención con los objetivos propuestos (actividad descriptiva) la evaluación realiza una valoración comparando con los patrones de referencia valorativos definidos a través de la visión de escenario futuro que se quiere construir (actividad reflexiva) (Crescini, 2020).

La información producida durante las instancias de monitoreo resulta un importante sustrato para la realización de la **evaluación**. Aguilar y Bustelo (2010) entienden a la evaluación como aquella investigación que se encarga de la recopilación y el análisis sistemático de información, a través de criterios previamente establecidos, con la intención de emitir juicios –también probados y sistemáticos– sobre el valor y/o mérito de lo que se está evaluando. Como actividad eminentemente política, la evaluación tiene una función de planificación estratégica, a la vez que operativa, presupuestaria y de aprendizaje organizacional. Se sostiene aquí que la evaluación es una instancia fundamental en el diseño de políticas por la capacidad de aprender de la misma. En ese sentido, la evaluación de políticas destinadas a la economía social permite contemplar las dinámicas propias del sector e ir aprendiendo junto con los sujetos destinatarios de esas políticas, aquello que les es valioso y significativo. Podría decirse que, desde una mirada pluralista que pondera la participación de los sujetos en

el proceso planificado, evaluar implica también crear instancias de encuentro entre la población destinataria de la política y los operadores de la misma, lo cual puede ser incluso un puntapié inicial para reorientar las políticas públicas de la economía social hacia un marco más democrático y participativo.

2.5.4 Sobre el diagnóstico organizacional y el enfoque de la PES.

Desde el enfoque de la PES resulta fundamental la profundidad y la claridad respecto de la situación que pueda obtenerse en la instancia de diagnóstico. Si bien en la presente intervención no se realizó un diagnóstico de situación para la Estrategia de Ferias Autogestivas¹ sí debió realizarse una instancia de diagnóstico organizacional para conocer desde qué organización y con qué recursos se contaba para poder planificar. Para elaborar dicho diagnóstico organizacional se trabajó desde la propuesta teórica de Díaz y Grandinetti (2002). Las autoras proponen un modelo analítico enfocado en las capacidades que las instituciones públicas como diferenciadas, con desafíos y formas de abordajes propios, despliegan para posicionarse como actores socialmente responsables en un contexto cambiante y complejo. Estas capacidades, que son las que se pretende fortalecer con el diseño de la presente estrategia, pueden ser analizadas desde 5 niveles que Díaz y Grandinetti (2002) retoman de Hilderbrand y Grindle (1994). Las autoras consideran cinco dimensiones a las que corresponden cinco niveles de análisis, en la construcción de capacidades:

1. Contexto ambiental: entendido como el entramado socio-político-económico en el que la institución está inserta, es decir, la *situación* que ejerce un poder de gravitación sobre la institución, posibilitando y/o restringiendo el ejercicio de actividades.

¹ El diagnóstico de situación de la Estrategia de Ferias Autogestivas fue realizado de forma conjunta con el personal de la Dirección de Ferias y Mercados durante la instancia de Práctica Pre Profesional de quien escribe. La síntesis del mismo se encuentra en detalle en el capítulo.

2. Contexto institucional: aquí aparecen las normas, leyes, regulaciones y también los valores que estructuran los comportamientos institucionales. Abarca también el soporte presupuestario.

3. Redes: entendidas como la particular articulación de vínculos con los actores con los que la institución interactúa y la coordinación de actividades para el desarrollo de determinadas tareas, desde el simple intercambio hasta las modalidades de gestión mixta.

4. La organización: entendida como la particular combinación de estructuras, procesos, recursos y estilos de gestión que configuran el ámbito particular donde se ponen en juego los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de funciones. En esta dimensión se observan los comportamientos, circuitos de información formales e informales que favorecen u obstruyen el logro de los objetivos de gestión. Diaz y Grandinetti (2002) consideran los aspectos informales del funcionamiento de la estructura organizacional como sumamente relevantes y valiosos al momento de analizar capacidades, cosa que se intentó ponderar permanentemente en la intervención que se desarrolla aquí.

5. El personal: capital social de la organización, el componente humano, sujetos que desde distintas posiciones movilizan aspectos de las demás intervenciones a medida que también se apropian de las estrategias de política pública desde sus recursos simbólicos.

Estos 5 niveles de análisis pueden ser leídos como mesetas y configuran la *situación institucional* en que acontecen las estrategias, entendidas como tomas de posición de actores. Es justamente esta *situación institucional* la que es posible articular con el enfoque de la planificación estratégica situada, puesto que pensar en términos de situación supone conocer la posición profesional y subjetiva de quienes participan en la hechura y la implementación de las estrategias, en un proceso de apropiación y resignificación permanente de las mismas.

3- Estrategia metodológica

A continuación se describe la estrategia metodológica que se construyó para avanzar en el diseño de herramientas de monitoreo y evaluación construidos de manera colectiva para el despliegue de la Estrategia de Ferias Autogestivas de la Dirección de Ferias y Mercados. Dicha estrategia está caracterizada por la complementariedad de enfoques y una marcada orientación hacia la creación de capacidades institucionales para la planificación estratégica situacional.

El presente capítulo comienza presentando una justificación de la elección del espacio institucional y la modalidad de intervención disciplinar. Luego se avanza en el desarrollo del proceso de demanda institucional y su síntesis en los objetivos de la presente intervención. Siguiendo con la lógica de esta propuesta metodológica y lo articulado en el capítulo anterior, se desarrolla una exposición exhaustiva del proceso de diagnóstico organizacional trabajado, el cual se ha dividido en dos grandes momentos para facilitar y agilizar su lectura.

3.1- Presentación, justificación y pertinencia del espacio y la modalidad de intervención.

Como ya se mencionó, la intervención se realizó en la Dirección de Ferias y Mercados, dentro de la Sub-Secretaría de Economía Social, la cual se encuentra, a su vez, encuadrada en el organigrama de la Secretaría de Desarrollo Humano y Hábitat de la Municipalidad de Rosario. La Dirección de Ferias y Mercados está radicada en el edificio de calle Buenos Aires 856, piso 4to. Sus horarios de atención en dicho edificio son de lunes a viernes de 8 a 14hs. La atención está también descentralizada en los 6 Centros Municipales de Distrito de la ciudad (CMDs) a través de equipos de Promoción territorial, los cuales operan territorialmente las políticas públicas de toda la Sub-Secretaría de Economía Social.

Son varias las razones que motivan la elección de la Dirección de Ferias y Mercados como espacio para realizar la presente intervención. En primer lugar, se pondera la trayectoria académica construida en la Facultad, a través del Seminario de Economía Social y Solidaria

cursado en 2019, instancia que hizo posible el acercamiento a las lecturas y debates que conforman el marco teórico de la presente intervención². También se trabajaron temáticas pertenecientes al campo de la economía social para el trabajo final de Planificación Social del quinto año de la carrera³, y se realizó la experiencia de Práctica Pre Profesional en dicho campo. Esta última experiencia resultó sumamente enriquecedora tanto para la institución que la alojó como para la practicante, por lo que se decidió continuar trabajando allí para la realización de la presente intervención. La práctica pre profesional desempeñada en la Dirección de Ferias y Mercados tuvo como objetivo general contribuir a planificar el diseño participativo de la Estrategia de Ferias Autogestivas de la Dirección de Ferias y Mercados. Dicho diseño fue elaborado y validado con quienes operan la estrategia cotidianamente, siendo actualmente parte de la documentación de valor público con que cuenta la Dirección para guiar sus intervenciones.⁴

En segundo lugar, se encuentran los motivos vinculados a los deseos de proyección profesional dentro del campo de la economía social popular, al que se considera de vital relevancia para pensar las relaciones entre el Estado, la sociedad y la economía en el devenir neoliberal. Además, se considera menester hacer una defensa de la posibilidad de licenciarse con la realización de un TIF modalidad práctica disciplinar. La modalidad elegida responde a una necesidad intelectual de trascender la lamentable y ficticia separación que a veces se produce en los ámbitos académicos entre pensar y hacer, entre reflexión y acción. El presente

² El Seminario de Economía Social y Solidaria fue dictado en el año 2019 y tenía como docente a cargo al Dr. Oscar Madoery. Para aprobar el mismo se realizó un trabajo de investigación sobre la experiencia de la Cooperativa “La cigarra” que edita el diario “El ciudadano y la región” en la ciudad de Rosario.

³ La materia Planificación Social se cursó en el año 2021. El examen final de la misma consistió en una planificación estratégica situacional de una aplicación de comercio digital para la población de feriantes de la Dirección de Ferias y Mercados. Para el diseño de dicha estrategia se realizaron entrevistas a personal de la Dirección, al encargado de las ferias del CMD Sur, así como también a la población de feriantes del mismo.

⁴ El documento con el diseño de la Estrategia de Ferias Autogestivas está compuesto por distintas secciones, todas las cuales fueron construidas con los equipos de gestión de la misma. En primer lugar se historiza y construye el problema que convocó la intervención; en segundo lugar se dibuja el diagnóstico situacional que sustenta la estrategia; en tercer lugar se detallan los objetivos de la intervención; en cuarto lugar se hace una segmentación territorial de la población beneficiaria de la misma, siendo este apartado especialmente atravesado por la perspectiva de género; en quinto lugar se diseña el diagrama de procesos o flujograma de la estrategia y, por último, se detallan los productos y servicios de la intervención.

trabajo es una propuesta de intervención sobre una organización pública en particular, y es a la vez una apuesta teórica por la dimensión participativa del proceso de planificación.

En tercer lugar, motiva esta elección la cultura de la organización de la Dirección de Ferias y Mercados. La misma se caracteriza por su deseo de trabajar conjuntamente con estudiantes de la Universidad pública, valorando sus saberes y recomendaciones de transformaciones del espacio de intervención. Es por esto que lo que aquí se proyecta, es además viable y factible en términos políticos, puesto que es decisión de la Dirección de Ferias y Mercados el trabajar en la transformación de sus procesos.

Esta intervención es pertinente porque responde a la necesidad de la Dirección de Ferias y Mercados por salir de una cotidianeidad atravesada por el voluntarismo intuitivo como modo de gestión (Robirosa, 2014). El diseño de la Estrategia de Ferias Autogestivas que se hizo en el año 2022 fue valorado de forma positiva ya que se logró diseñar colectivamente, un documento de valor público que sentó pautas de consenso mínimas para la gestión de la Estrategia de Ferias Autogestivas. La Dirección de Ferias y Mercados reconoce que carece de instancias donde poder planificar su accionar cotidiano, por lo que demanda específicamente intervenciones vinculadas al proceso de planificación, de manera tal que se logre cierta sistematicidad en las acciones que cotidianamente se llevan a cabo desde la institución. En ese sentido, la presente intervención es no solo demandada sino que valorada en tanto proceso de planificación.

Finalmente, se parte de asumir la complejidad de los entornos como punto de partida de cualquier intervención pública. Se comprende, además, que el Estado no es un actor monolítico con una única voluntad que guía su accionar, sino que es una arena donde se despliegan disputas permanentes de sentido y en donde cada gestor de políticas hace una apropiación de las mismas. Asumiendo estas condiciones, se sostiene que el proceso de planificación es un modo de gestión de dichas complejidades, una manera de trazar rumbos e

intentar mantener criterios consensuados de acciones racionales para las intervenciones públicas orientadas al cambio social (Robirosa, 2014). Los saberes técnicos son saberes políticos, puesto que decidirse por la elaboración de documentos técnicos es decidir producir información que puede ser utilizada, posteriormente, para construir aprendizajes y continuar acompañando el marco dialógico sobre el que se despliegan las políticas sociales, dentro de las que se encuadran las políticas para la economía social-popular en la ciudad de Rosario. La Estrategia de Ferias Autogestivas es una política social que se propone otorgar un encuadre institucional a procesos autogestivos, lo cual comporta una responsabilidad jurídica del Estado en tanto reconoce a estos grupos la cualidad cooperativa y la habilitación para comercializar en el espacio público. El Estado se posiciona como aquel que habilita el uso del espacio público, pero también como el que acompaña en el fortalecimiento de los grupos pre cooperativos, encontrándose por un lado la racionalidad estatal y por el otro, la racionalidad propia de la economía mixta que, aunque atravesada por programas institucionales, posee una dinámica propia. Ese encuentro se da en una frontera porosa (Beckmann, 2018), reviste una condición contingente y contradictoria (Vitali, 2018) y resulta por ello fundamental poder aprender sobre aquello que sucede en ese territorio, en esa mixtura. Se sostiene que diseñar políticas públicas que contemplen instancias de diagnóstico y monitoreo, así como su propia evaluación, contribuye a la producción de información pública tendiente a fortalecer las intervenciones de la política social frente a un sector que, lejos de presentarse como un beneficiario pasivo de una asistencia, está construyendo otra forma de hacer economía y por lo tanto, de producir sociedad.

3.2- Situación problemática y redefinición de la demanda institucional.

En el mes de marzo de 2023 se entabló el primer contacto con la Directora de Ferias y Mercados para delinear la demanda institucional que nutre la presente intervención. En dicho encuentro, se manifestó la necesidad de avanzar en instancias de monitoreo de la Estrategia

de Ferias Autogestivas, así como también en la producción de información que permita, un mejor seguimiento del devenir de los grupos autogestivos, de modo tal que el personal de la Dirección pueda estar al corriente de las posibles dificultades que surjan en su desarrollo, aunque sin necesidad de mantener un seguimiento personalizado de los mismos, cosa que se viene realizando de modo intuitivo.

Resultó interesante la solicitud de la Directora de ferias y mercados porque demuestra su responsabilidad como funcionaria al momento de intentar adherir el funcionamiento de la Dirección a cierto ejercicio de la regularidad, que es justamente lo que se valora del proceso de planificación. Pero además, resultó sumamente relevante el deseo de continuar trabajando en instancias de taller grupal, donde el personal de la Dirección y los equipos de promoción territorial puedan encontrarse para seguir construyendo consensos en sus criterios de intervención. Esto demuestra una valoración del proceso de planificación en sí mismo, como instancia de encuentro y aprendizaje, cuestión que se retomará en las siguientes páginas.

Luego de una serie de intercambios con el personal de la Dirección de ferias autogestivas, se logró sintetizar que la Estrategia de Ferias Autogestivas se encuentra ante la necesidad de profundizar el diseño de intervención sobre el que se trabajó en el año 2022 durante la instancia de práctica pre profesional de quien escribe, para luego avanzar en la construcción de herramientas de monitoreo y evaluación. Esta profundización es necesaria por cuanto la estrategia ha adquirido, desde enero de 2023, un marco regulatorio legal vía sanción de la ordenanza n°10648, donde se reglamentan instancias de monitoreo de las ferias que siguen creciendo en los distintos territorios de la ciudad. En este escenario de crecimiento, la ausencia de un documento de planificación representa un problema que se puede caracterizar como multidimensional:

- Desde un punto de vista **normativo**, la ausencia de un diseño de instancias de seguimiento y monitoreo dificulta que la Dirección de Ferias y Mercados, en tanto Autoridad de Aplicación de la Ordenanza n°10468, pueda cumplir con los compromisos del marco regulatorio vigente, así como también ejercer su rol de intervención en casos en que esté en riesgo la habilitación para feriar y con ello, el objetivo primordial de la Estrategia de Ferias Autogestivas.
- Desde un punto de vista **organizacional** y más específicamente, respecto del personal y los puestos de trabajo que se diseñan en el organigrama de la institución, cabe mencionar dos situaciones diferentes. Por el lado de los equipos territoriales de la Subsecretaría de Economía Social, se observa una alta rotación de personal como consecuencia de operaciones típicamente políticas que acontecen en los territorios, las cuales se ven en cierta medida exaltadas por tratarse el 2023 de un año electoral en el que se jugó la renovación de la gestión municipal, lo cual generó dificultades para mantener criterios y procesos de la estrategia de forma clara y homogénea. Por el lado del personal de la Dirección de Ferias y Mercados, se observa una reconfiguración de roles y el posible cese de funciones de quien coordina la Estrategia de Ferias Autogestivas, lo cual realiza sin planificación ni registro sistemático de sus intervenciones. El vacío de información que esta ausencia podría generar, representa un problema significativo para la Estrategia de Ferias Autogestivas, cuestión que se retomará con mayor profundidad en el apartado de diagnóstico organizacional.
- Desde el punto de vista de los **procesos** de la organización, la ausencia de un documento planificado donde se diseñen instancias de seguimiento y monitoreo ha generado altercados, confusiones y equivocaciones entre quienes operan la estrategia en distintos niveles y los grupos autogestivos. Fundamentalmente, se observa que los procesos, al desplegarse en ocasiones de un modo intuitivo, se desarrollan con cierto

letargo y lentitud. Con procesos poco claros, con operaciones de ajuste mutuo innecesarias y con un modo de gestión improvisado, se ralentizan actividades claves que acaban desmotivando a la población beneficiaria para participar en todo el proceso de formación como grupo autogestivo.

Las dimensiones del problema que se describieron serán retomadas en el próximo capítulo, donde se exponen de forma más detallada estas cuestiones a partir de un breve diagnóstico sobre la organización y sus capacidades

3.3- Objetivos de la intervención.

El presente trabajo integrador final se propone los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Contribuir al proceso de planificación de la Estrategia de Ferias Autogestivas de la Dirección de Ferias y Mercados de la Municipalidad de Rosario.

Objetivos específicos:

- Reconstruir la lógica de intervención (objetivos, resultados, actividades), indicadores y fuentes de verificación de la Estrategia de Ferias Autogestivas junto a las autoridades.
- Diseñar junto al personal de la Dirección de Ferias y Mercados de la Municipalidad de Rosario, un conjunto de herramientas para el monitoreo y evaluación de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

3.4- Herramientas metodológicas.

El diseño de la presente intervención parte de la realización de un diagnóstico organizacional que sintetiza una trayectoria de trabajo mancomunado de casi 7 meses con la Dirección de Ferias y Mercados de la Municipalidad de Rosario. Es desde un proceso analítico y reflexivo sobre este diagnóstico organizacional que se ha ponderado la dimensión participativa de los

gestores de la Estrategia de Ferias Autogestivas en el diseño de un documento planificado de política pública, el cual se hizo siguiendo la metodología de marco lógico. La estrategia metodológica esbozada posee un marcado enfoque cualitativo, lo que en parte responde a las características de la estrategia sobre la que se interviene pero también a las características de la organización que generó la demanda.

Con el propósito de facilitar la presentación y la lectura de la presente estrategia metodológica, se ha optado por dividirla en dos grandes momentos: el primer momento es el del despliegue de las diferentes instancias de diagnóstico organizacional, abarcando desde la revisión bibliográfica hasta las observaciones participantes y los intercambios de información con actores relevantes. En el segundo momento se avanza en el diseño y la construcción de herramientas de monitoreo y evaluación de manera colectiva a través de talleres con personal de la Dirección de Ferias y Mercados.

3.4.1 Momento 1: Diagnóstico organizacional.⁵

En una primera instancia de la estrategia metodológica se realizó una **revisión bibliográfica y documental** para explorar en las investigaciones realizadas dentro del campo de la economía social y, específicamente, a la relación entre las políticas de economía social y el cuerpo de las políticas sociales en la Argentina post 2001. Además se tomó en especial consideración a aquellos estudios que, en situación, se han abocado a describir cómo se configuró la primera Subsecretaría de Economía Solidaria en la ciudad de Rosario y su devenir⁶ (Vitali, 2018). Esto ha sido de enorme utilidad para comprender las lógicas y

⁵ Como se mencionó, la presente intervención es la profundización de un proceso de diseño que comenzó con la práctica pre profesional de quien escribe, en el año 2022. Por ello, el diagnóstico que se desarrolla es una mixtura entre lo recopilado en ese entonces y lo que se observó de la organización, sus procesos, redes y mecanismos de funcionamiento, en el año 2023. Es decir, hay entrevistas e información que si bien no son parte del corte temporal que se hace para la presente intervención, sí forman parte del acervo de quien escribe al momento de interpretar ciertos datos.

⁶ La tesis de doctorado de Sofia Vitali fue una lectura sugerida por la Prof. Erika Beckmann. La misma ha sido un gran aporte a la comprensión de la construcción de sentidos que enmarcan las intervenciones de la Subsecretaría de Economía Social en la ciudad de Rosario, proceso que Vitali (2018) aborda desde el enfoque antropológico de las políticas públicas, perspectiva que se valora especialmente aquí, por tratarse de una intervención sobre una estrategia que se propone justamente el acompañamiento para la formación de grupos humanos.

motivaciones de los actores intervinientes en la Estrategia de Ferias Autogestivas, para así poder planificar instancias que contemplen estas trayectorias y las potencie para que confluyan en un documento de valor público.

En una primera instancia del diagnóstico organizacional se realizaron **4 entrevistas en profundidad**. La primera se realizó con la Directora de Ferias y Mercados, y tenía como objetivo conocer sus perspectivas respecto del funcionamiento de la Estrategia de Ferias Autogestivas. Es decir, se buscó conocer cuál era el balance que la organización hacía de sus intervenciones, cuáles eran las falencias más marcadas y cuáles eran sus posibilidades de cambio, en función de la demanda que también se iba reformulando en esta entrevista diagnóstico, en el marco de un año atravesado por la coyuntura electoral. En una segunda entrevista, donde ya se había trabajado en la reformulación de la demanda institucional, se consultó respecto de las dinámicas de trabajo que venían teniendo los grupos autogestivos y el modo de relacionarse con el personal de la Dirección. A su vez se ahondó en el funcionamiento de los equipos de promoción territorial y los desafíos que, desde su perspectiva, se esperaban en función de la coyuntura electoral. También se consultó respecto de la proyección futura de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

Las otras dos entrevistas fueron realizadas con la responsable del Área de ferias autogestivas. En una primera entrevista se indagó respecto del estado general de los grupos autogestivos, de modo tal de conocer las dinámicas que iban asumiendo. Considerando la promulgación de la Ordenanza que regula el funcionamiento de las ferias autogestivas en el mes de enero de 2023, se consultó con la responsable si ya había en marcha algún mecanismo que acerque a la institución hacia sus funciones como autoridad de aplicación. Asimismo se le preguntó qué dificultades observaba en la estrategia y qué esperaba poder mejorar en el nuevo año de gestión. En una segunda entrevista, ya con la demanda institucional reformulada y con una

estrategia metodológica en vista, se ahondó especialmente en los mecanismos de monitoreo que la funcionaria considera necesario implementar, así como también los modos de recolectar y guardar esa información. También se ahondó en las particularidades de los vínculos entre la funcionaria y los equipos de promoción territorial, los cuales ella misma había identificado como claves en el despliegue exitoso de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

En una segunda instancia del diagnóstico, se optó por realizar observaciones participantes y no participantes en ferias y en las instancias de formación de grupos autogestivos, de modo tal que pudieran observarse los hitos más importantes de la estrategia en acción. La **primera observación participante**⁷ ocurrió en la primera reunión informativa entre la Dirección de Ferias y Mercados, la referente del equipo de promoción territorial del CMD Sudoeste y un grupo pre cooperativo. Esta instancia resultaba central para la estrategia puesto que allí debían transmitirse de la forma más clara y contundente posible, cuáles eran los requisitos para devenir una feria autogestiva. Allí se observó que existía una falencia importante de parte del personal del CMD para presentar de forma clara, con el material elaborado colectivamente en el año 2022, aquello que es menester para lograr ser reconocida por el Estado municipal como una feria autogestiva. Además existió una dificultad discursiva para transmitir las ideas fuerza de la autogestión, la horizontalidad y la solidaridad en el marco de la economía social, por lo que junto con el personal de la Dirección de Ferias y Mercados se debió intervenir en la reunión para poder aclarar algunos puntos fundamentales.

La **segunda observación participante** fue en ocasión del ensayo de la primera reunión de la comisión interferias que está prevista en la normativa que regula el funcionamiento de las ferias autogestivas⁸. Allí se trabajó junto al personal de la Dirección de Ferias y Mercados en

⁷ Esta primera observación participante se desarrolló el 21 de marzo de 2023 en el CMD Sudoeste.

⁸ La segunda observación participante se desarrolló el día 3 de mayo de 2023 en el marco de la primera reunión de la comisión interferias. Esta comisión es parte de las regulaciones que se establecen en la ordenanza recientemente aprobada y

el registro de la reunión y en el tipo de información que era necesario recabar de tal instancia. Esta instancia estuvo orientada, a sugerencia de quien escribe, a relevar información sobre las modalidades de autogestión, los modos de tomar decisiones y dirimir conflictos que cada grupo se iba dando en sus respectivos territorios. Se pudo observar que dicha pregunta tuvo una buena recepción entre los grupos, por cuanto el intercambio entre pares posibilitó la imaginación de nuevas formas de trabajar de forma conjunta. Asimismo se valoró la experiencia en lo que atañe a la posibilidad de conocer cómo otros grupos tramitan los conflictos que van surgiendo. Esto significó, para el personal de la Dirección, una oportunidad de conocer los roces que había en cada grupo en un marco de diálogo horizontal y donde la curiosidad por la experiencia del otro era el propósito de la escucha. En esta primera comisión interferias también se pudieron conocer las modalidades de reproducción económica de la feria, así como también la división de roles al interior de cada grupo, lo que dio cuenta de una diversidad de estrategias. Además, los grupos autogestivos manifestaron su agrado con el hecho de que la Dirección de Ferias y Mercados pueda intervenir como autoridad de aplicación ante el surgimiento de ciertos conflictos tipificados en la Ordenanza que resulta el funcionamiento de las ferias autogestivas. La primera comisión interferias fue entonces una experiencia sumamente valorada por el personal de la Dirección, puesto que les fue evidente que la realización de una instancia grupal y horizontal, resultó mucho más fructífera en términos de producción de información valiosa para una estrategia de monitoreo, que el intercambio 1 a 1 entre la Dirección y los referentes de cada grupo autogestivo.

La **tercera observación participante** fue en ocasión de una reunión de seguimiento al grupo autogestivo que se estaba conformado en el CMD Sudoeste⁹. Esta reunión tuvo como

se propone convocar, al menos de forma bimensual, a las comisiones de todas las ferias autogestivas con el personal de la Dirección de Ferias y Mercados de modo tal que puedan ir monitoreando el devenir de cada grupo, registrar sus dificultades y, fundamentalmente, circular experiencias en común para poder nutrirse de los aciertos de cada grupalidad. Esta instancia es una de las más relevantes en la presente intervención no solo porque normativamente es exigida sino porque es una instancia de monitoreo que es necesario diseñar para que pueda, justamente, cumplir su objetivo.

⁹ La tercera observación participante se realizó el 8 de junio de 2023.

propósito, para la Dirección de Ferias y Mercados, hacer una suerte de diagnóstico de dicho grupo para analizar si se encontraban o no en condiciones de avanzar en el primer módulo de la formación en autogestión, a cargo de la Dirección de Ferias y Mercados. En esta instancia, y a sugerencia de quien escribe, se observaron especialmente:

- modalidades de tomas de decisiones,
- estrategias de comunicación (donde el grupo identificó sus principales problemas),
- asignación de roles,
- modalidades de gestión de los recursos económicos de la feria.

Con la información relevada en este encuentro, se planificó la siguiente instancia observada. La **cuarta observación participante** fue en ocasión de la realización del primer módulo de formación de grupos autogestivos, instancia que fue propuesta durante el año 2022 y que se puso en práctica durante el 2023. La Directora de ferias autogestivas evaluó que la misma esté a cargo de quien escribe, puesto que se conocía al grupo autogestivo desde su génesis (gracias a las observaciones participantes anteriores). Esta instancia fue requerida específicamente por la Dirección de Ferias y Mercados como modo de contar con un acercamiento a los grupos autogestivos previo al encuentro con la Escuela de Emprendedores. Según la lectura del personal de la Dirección, la formación de la Escuela es correcta pero carece de las dinámicas que propicia un taller y, fundamentalmente, no es una instancia sobre la que se admiten demasiadas sugerencias. Por lo tanto, la Dirección estimó conveniente realizar dos encuentros en formato taller, previo a los 3 encuentros que se realizan con la Escuela, para así poder transmitir las principales nociones sobre autogestión, horizontalidad y solidaridad.

Dentro de las **observaciones no participantes**, se encuentran las visitas a distintas ferias autogestivas, a la feria “Rosarigasina” que se realiza dos veces al mes en las inmediaciones

del Monumento a la bandera con la presencia de todas las ferias autogestivas de la ciudad, al proceso de formación en autogestión y a la firma del Acta Acuerdo de la feria “El Naranja” del CMD Sur y a las reuniones de seguimiento que la responsable del Área de ferias autogestivas iba realizando mientras se desarrollaba la presente instancia de diagnóstico. Asimismo se asistió a actividades propiamente institucionales, tales como la presentación del calendario de ferias de la Dirección y el desayuno organizado en el mes de junio para celebrar a todas las ferias autogestivas de la ciudad. Las observaciones no participantes permitieron observar las modalidades de relación entre el personal de la Dirección y los grupos de feriantes, destacando el rol de la coordinadora del Área por sobre los demás. También se presenciaron situaciones donde la demanda por mayor celeridad en el proceso de conformación de ferias autogestivas se hizo saber a las autoridades municipales, así como también la demanda por la posibilidad de cambiar el espacio donde feriar. Estos sucesos sirvieron para tomar esas sugerencias y contemplarlas en el diseño de la Estrategia de Ferias Autogestivas, al menos hasta donde la presente intervención puede incidir.

En paralelo a las observaciones participantes y no participantes, se realizaron numerosos **intercambios informales**, de manera oral y presencial, tanto con quienes operan y gestionan diariamente la Estrategia de Ferias Autogestivas, así como también con con la población beneficiaria. Con el proceso de diagnóstico organizacional terminado, se pudo avanzar en la reformulación de la demanda institucional y en la propuesta de trabajo conjunto.

3.4.2 Momento 2: diseño de herramientas de monitoreo junto a personal de la Dirección de Ferias y Mercados.

Para responder a la demanda que hizo la institución, se decidió realizar dos instancias de profundización del diseño de la Estrategia de Ferias Autogestivas. Las mismas se diseñaron en formato taller y fueron remitidas a la Directora de ferias y mercados para que las apruebe

luego de hacer las sugerencias que considerara necesario. En la presente intervención se parte de concebir a los talleres como instrumentos con una finalidad pedagógica y política determinada, que se complementan con otros tipos de actividades. Los talleres son un elemento fundamental porque comportan la participación de quienes gestionan la Estrategia de Ferias Autogestivas, pero no son un fin en sí mismo. Los talleres se han conformado como un espacio de articulación donde se construyen los consensos fundamentales que sostienen la gestión cotidiana, a la vez que ponderan el conocimiento y el trabajo situado de una organización que asume lo necesario del proceso planificado.

La **primera instancia taller** con el personal de la Dirección de Ferias y Mercados (ver diseño en Anexo 1) contó con la participación de las 5 personas que se encargan de la operación de la Estrategia de Ferias Autogestivas, y se propuso:

Objetivo general:

- Contribuir al proceso de planificación de la Estrategia de Ferias Autogestivas de la Dirección de Ferias y Mercados de la Municipalidad de Rosario.

Objetivos específicos:

- Diseñar instancias de monitoreo de la Estrategia de Ferias Autogestivas.
- Analizar la viabilidad de una instancia de evaluación participativa de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

En este primer taller se introdujeron los conceptos de seguimiento y monitoreo de las políticas públicas en función de lo que la Ordenanza 10460 prescribe como responsabilidad de la Dirección de Ferias y Mercados en tanto Autoridad de Aplicación. Luego se trabajó en función del diagrama de flujo de la Estrategia de Ferias Autogestivas, construido de forma

colectiva durante el año 2022. Aquí se revisó lo que, a la luz del transcurso del año, se pudo observar que necesitaba ser mejorado o reformulado. Finalmente, para poder acercar al equipo de trabajo al concepto de indicador, se trabajó una aproximación al mismo a través de identificar aquellas cuestiones que resultaba necesario observar en el despliegue de la estrategia para poder cumplir con sus objetivos.

En la **segunda instancia de taller** con el personal de la Dirección de Ferias y Mercados (ver diseño en Anexos 1) que tenía los mismos objetivos que la primera instancia, se retomó lo trabajado y se lo volcó en una matriz simplificada. Allí se trabajó el concepto de indicador, las fuentes de verificación y la relevancia de comprometerse con la producción de dicha información para poder construir una estrategia de seguimiento de la Estrategia de Ferias Autogestivas. Asimismo, se transmitió la importancia de poder evaluar el quehacer de la dirección en la estrategia como instancia de aprendizaje que posibilita una toma de decisiones fundada en información producida por la propia Dirección.¹⁰

De lo trabajado en equipo surgió además la necesidad de pensar una instancia complementaria a realizarse con los equipos de promoción territorial de la Subsecretaría de Economía Social para trabajar en el aprendizaje conjunto de las instancias de monitoreo y evaluación de la estrategia, así como también afianzar los procesos de la misma que ya fueron planificados con anterioridad.

Cabe destacar que en la realización de las dos jornadas de taller con el personal de la Dirección de Ferias y Mercados surgieron numerosas inquietudes y apreciaciones que fueron registradas de forma pertinente. Éstas fueron incorporadas, junto con la información técnica

¹⁰ Cabe destacar que si bien una de las participantes es politóloga y conoce la metodología de marco lógico, ninguna de ellas había participado de una instancia de diseño grupal de la matriz de marco lógico. Esto supuso un gran esfuerzo pedagógico por parte de quien escribe para poder desglosar cada elemento de la matriz de la forma más clara y operativa posible, de modo tal que se logren transmitir de manera clara los conceptos y así poder cumplir los objetivos de la jornada taller.

producida grupalmente, tanto en la Matriz de Marco Lógico como en las herramientas de monitoreo diseñadas, todo lo que se expone de forma detallada en el Capítulo 5 del presente escrito. Tanto la Matriz de Marco Lógico como las herramientas de monitoreo y evaluación poseen un fuerte componente cualitativo debido no solo a las características generales de la Estrategia de Ferias Autogestivas sino también a las necesidades y posibilidades de la institución en este tiempo.

4. Sobre la Dirección de Ferias y Mercados y la Estrategia de Ferias Autogestivas.

A continuación se describe la organización que aloja la presente intervención. En primer lugar, se realiza una breve genealogía de la misma con el propósito de conocer el entramado de sentidos que enmarcan las intervenciones de la Dirección de Ferias y Mercados dentro de la Subsecretaría de Economía Social de la Municipalidad de Rosario. En segundo lugar, se describe en qué consiste la Estrategia de Ferias Autogestivas de dicha Dirección teniendo como base el documento planificado en conjunto, entre quien escribe y el personal de la Dirección de Ferias y Mercados durante el año 2022. Por último, se detalla el diagnóstico organizacional que sustenta la estrategia metodológica diseñada.

4.1 Breve genealogía de la Dirección de Ferias y Mercados y el Programa Rosario Emprende.

A los fines de la presente intervención resulta necesario realizar una breve historización de la Dirección de Ferias y Mercados, más específicamente, de la órbita de la Subsecretaría de Economía Social. Esto implica también exponer el desarrollo del Programa Rosario Emprende puesto que, como se verá más adelante, la implementación del mismo supuso un cambio de perfil y definiciones del accionar de la organización en cuestión.

Esta brevísima genealogía permite comprender más cabalmente la complejidad del espacio sobre el que se interviene. La gestación de la Subsecretaría de Economía Social en la ciudad se produce en el año 2004, bajo la órbita de la Secretaría de Promoción Social del municipio rosarino, siendo la ciudad una de las primeras del país en crear una instancia de gestión pública específica para alojar, acompañar y potenciar los movimientos económicos que inventaron los sectores populares luego de la salida de la convertibilidad (Vitali, 2018). Dicha gestión fue encabezada por Miguel Lifschitz (Frente Progresista Cívico y Social) y fue

apoyada por un espectro variopinto de organizaciones territoriales, entre ellas, las Comunidades Eclesiásticas de base (CEB¹¹). Las mismas, a la vez agrupadas en otras instancias dentro de la Iglesia católica, contaban con personería jurídica y gracias a ello, se encontraban trabajando con el Estado desde los años 80. Las CEB aportaron a la gestión municipal naciente en 2004 un número de referentes que poseían saberes propios de quienes trabajan cotidianamente en los territorios de la ciudad, saberes que marcaron un particular modo de gestión, puesto que se los incluyó en la hechura de las políticas públicas de la Subsecretaría de Economía Solidaria desde el momento de su nacimiento (Vitali, 2018).

La Subsecretaría de Economía Solidaria organizó su trabajo con una fuerte impronta territorial. Las estrategias de gestión se desplegaron a través de equipos de “promoción en terreno” que destacaban por tener cierto “perfil militante”. Este personal de trabajo territorial era el más atravesado por ciertas lógicas de gestión política que se expresaban en las modalidades precarias de su contratación: contratos con ONGs, locación de servicios a monotributistas, contratos por tiempo determinado y pasantías (Vitali, 2018). Las intervenciones para acompañar y fortalecer las unidades productivas emergentes eran realizadas por afinidad de rubros y con partidas presupuestarias específicas según el caso.

La gestión que asumió el gobierno de la ciudad en diciembre de 2015¹² marcó un cambio en el modo de abordar las políticas de la Economía Social en la ciudad. En primer lugar, se creó una Secretaría de Economía Social. Esto significó una jerarquización del área (pasa de ser

¹¹ Las Comunidades Eclesiales de Base son la manifestación del movimiento de renovación teológica surgido del Concilio Vaticano II y de la experiencia eclesial en América Latina. Las CEB reflejan un modo nuevo de comprender la Iglesia y de ser parte activa de ella, y surgen en América Latina durante los años '60. Desde ese entonces, pretenden ser células iniciales de estructuración eclesial y focos de evangelización crecientes.

¹² En las elecciones generales para el cargo de Intendente de la ciudad de Rosario celebradas el domingo 14 de junio de 2015, Monica Fein salió victoriosa por un pequeño margen de 13000 votos sobre la segunda candidata. De esta manera, la candidata del Partido Socialista dentro del Frente Progresista Cívico y Social era reelecta y retenía la Intendencia de la ciudad para este espacio político. Cabe destacar que Mónica Fein fue la candidata del Frente Progresista Cívico y Social luego de ganar las Primarias abiertas, simultáneas y obligatorias a Pablo Javkin. Si bien fue derrotado en las PASO, Javkin lograba así ingresar a la gestión municipal con representantes propios en el gabinete municipal, como es el caso de Nicolás Giannelloni, quien asumió la Secretaría de Economía Social en el año 2015.

Subsecretaría a Secretaría), dejando así de depender de la Secretaría de Desarrollo Social. Asimismo, cambiaron las estrategias de intervención. Las mismas se tornaron más focalizadas (Vitali, 2018). En segundo lugar, se creó la Dirección de Proyectos Productivos, que reemplazó la organización de programas por subsidios productivos de la anterior subsecretaría por su unificación bajo el denominado programa “Rosario Emprende”, lo que trajo muchas tensiones y malestares con los trabajadores que habían participado de la génesis de la subsecretaría de Economía Solidaria (Vitali, 2018). En tercer lugar, la creación del Programa Rosario Emprende se propuso, desde el discurso de las autoridades, integrar las intervenciones territoriales que, desde los orígenes de la subsecretaría, se realizaban por rubro de emprendimiento, lo cual agilizaría el proceso de solicitud y acompañamiento a emprendedores. Este programa se implementa de forma descentralizada y territorial (a diferencia de los abordajes anteriores que eran focalizados por rubros) para la promoción de un nuevo beneficiario de las intervenciones: el emprendedor.

Para la gestión que asumió en el año 2015 el emprendedor es una figura que si bien se nombra desde la economía de mercado, no se circunscribe a ella solamente ya que es vista como una figura multiplicadora, porque cualquier persona que quiera emprender, puede hacerlo (Vitali, 2018). Emprender desde la economía social supone además el acompañamiento del Estado para el fortalecimiento de las habilidades necesarias para llevar adelante una pequeña empresa, lo que en el caso de Rosario, se hace a través del recorrido en el programa Rosario Emprende. Esta resignificación del sujeto beneficiario de las intervenciones de la Secretaría de Economía Solidaria a partir del año 2015 generó muchas controversias hacia adentro de los equipos de trabajo, puesto que el personal que se encontraba trabajando desde la génesis de la subsecretaría asociaba esta perspectiva con los mandatos del Consenso de Washington para Argentina en los años 90. La resignificación del emprendedorismo marcaba así una diferencia sustancial entre quienes serían los beneficiarios

de las intervenciones de la Secretaría de Desarrollo Social por un lado, y las de Economía Solidaria por otro, buscando que éstas últimas no se reduzcan a la “economía popular” (Vitali, 2018).

La gestión que asumió el gobierno de la ciudad en el año 2019 volvió al esquema de una Subsecretaría de Economía Social bajo la égida de la Secretaría de Desarrollo Humano y Hábitat. La Subsecretaría de Economía Social lleva adelante políticas orientadas al fortalecimiento, expansión y diversificación de la economía social, solidaria, popular y comunitaria de la ciudad, a través del diseño, formulación, implementación y evaluación de diferentes programas y proyectos con la mirada puesta en la inclusión social, la mejora de la calidad de vida de los emprendedores, el desarrollo de sus unidades productivas y la potenciación de las redes de trabajo y de intercambio comercial.

Dentro de la Subsecretaría de Economía Social funcionan cuatro Direcciones específicas y una Coordinación General vinculadas con el universo de la Economía Social. Éstas son: la Dirección General de Cooperativas y Mutuales, la Dirección de la Escuela de Emprendimientos Sociales, la Dirección de Economía Popular, la Coordinación General de Espacios Productivos y la Dirección de Ferias y Mercados, siendo ésta última la que aloja la presente intervención.

4.2 Presentación de Estrategia de Ferias Autogestivas¹³

Como ya se mencionó, en el año 2016, la Municipalidad de Rosario anunció la creación del Programa Rosario Emprende. Este programa se propone la capacitación integral de aquellas personas que deseen iniciar un emprendimiento individual. Se trata de un programa de intervención territorial tendiente a garantizar la formación y el apoyo a personas que

¹³ Para describir la Estrategia de Ferias Autogestivas se utiliza el diseño de la misma que se logró luego de la intervención en el marco de la Práctica Pre Profesional de quien escribe.

empresarios en la ciudad de Rosario, con eje en la gestión profesionalizada de sus emprendimientos, y brindando diferentes tipos de herramientas en función de los distintos perfiles y grados de desarrollo de sus proyectos económico-productivos. Su finalidad es contribuir al impulso, fortalecimiento, desarrollo y escala de los emprendimientos familiares y asociativos de la ciudad, buscando fortalecer el entramado socio-productivo local, así como visibilizar y consolidar la economía social y solidaria en la ciudad (Municipalidad de Rosario, 2019)

El Programa Rosario Emprende se despliega bajo la Dirección de la Escuela de Emprendimientos Sociales y su implementación es responsabilidad de la Escuela de Emprendedores. La primera instancia del Programa es la llamada “ABC” y consta de cinco módulos en formato taller participativo teórico-práctico en el que se trabajan los principales componentes vinculados a la gestión profesional de un emprendimiento autogestivo (diagnóstico y planificación; segmentación y estrategia de comercialización; comunicación y diseño del proyecto; diseño preliminar del modelo de negocio). El lanzamiento del programa Rosario Emprende se encuadra dentro de los objetivos del Plan Estratégico Rosario 2030, donde se establece el apoyo y el fortalecimiento a las políticas públicas para la Economía Social (Municipalidad de Rosario, 2018). Este fortalecimiento supone una decisión política: la economía social no se concibe como un emergente transitorio, sino que configura un sector amplio, con múltiples características que, por las tendencias excluyentes que genera el modo de producción capitalista, sólo continuará creciendo en los años por venir. La evidente necesidad por un programa integral de capacitación para trabajadores de la economía social, tuvo como resultado que el Programa Rosario Emprende sea recibido de forma positiva por la sociedad, siendo las cohortes de emprendedores graduados en el mismo, cada vez más grandes. Las ferias y mercados con espacios disponibles eran, para el año 2017, menos que las actuales. Además, se contaba con una infraestructura más rudimentaria que permitía alojar

ferias pequeñas, a diferencias de las actuales donde con el montaje de pagodas, se puede dar lugar a mayor número de emprendimientos. Es así que los espacios que había disponibles para feriar, se mostraban insuficientes para la cantidad de demanda que la Dirección de Ferias y Mercados comenzaba a tener (Documento diseño de ferias autogestivas, 2022:4).

Puede decirse que aquí se configuró la situación problemática que dio origen a la Estrategia de Ferias Autogestivas: la evidente insuficiencia de espacios de comercialización para alojar a quienes iban egresando del Programa Rosario Emprende y que deseaban feriar. Ahora bien: ¿por qué la situación problemática tendió a conducirse a través de la autogestión de grupos de feriantes?, ¿qué estaba pasando en los territorios, que hizo posible pensar en ferias autogestionadas?. La necesidad de organizarse, es parte de la condición humana. Las personas se han asociado desde siempre para conseguir vivir una vida más amable, sobre todo cuando los entornos devienen hostiles. Las ferias autogestivas se enmarcan entonces en una coyuntura más amplia que puede ubicarse en el ciclo neoliberal, marcado por la creciente necesidad de que más miembros de la familia consigan instancias de trabajo/comercialización para poder o bien complementar los ingresos de los demás miembros del grupo, o bien para sostener al grupo con esos ingresos. De cualquiera de las dos formas, la autogestión apareció como un camino para poder construir una estrategia de vida familiar, cosa que es singular en cada experiencia y tiene distintos matices según los territorios (Documento diseño de ferias autogestivas, 2022:5).

La autogestión es una oportunidad, pero también representa un desafío. El solo deseo de organizarse con otras personas para conseguir un objetivo común (por ejemplo, feriar en la plaza del barrio) no garantiza prácticas autogestivas, solidarias y democráticas. Es por ello que en el despliegue de la Estrategia de Ferias Autogestivas sus operadores observan, como principales problemáticas, las disputas de poder intra grupales en las cuales un emprendedor

o emprendedora con cierto perfil tiende a monopolizar las decisiones. Este rasgo puede encontrarse en la generalidad de las organizaciones humanas, donde siempre existirán perfiles de personas más líderes, otras más mediadoras, otras más operativas, etc. Sin embargo, al momento de encuadrar estas prácticas más centralistas en una intervención como la de ferias autogestivas, representa un problema. El hecho de que exista esta tendencia a centralizar el poder de decisión en una persona de una feria, representa un problema para la institucionalidad del Estado y la administración pública, ya que las ferias autogestivas se localizan en espacios públicos de la ciudad, por lo que sería gravísimo que una de estas personas se “apropie” de un espacio público cedido en realidad para el uso de un grupo. En los años en que se viene desarrollando la Estrategia de Ferias Autogestivas, ya se vivieron rispideces con perfiles de liderazgo más marcados que otros y es precisamente este rasgo, uno de los principales a intentar mitigar con la estrategia. El hecho de que un grupo de personas desee conformarse como feria autogestiva requiere entonces un acompañamiento de los/las operadores/as de la política para transmitir, de múltiples formas, qué es una feria autogestiva y qué no lo es; qué se considera práctica horizontal y qué no, etc. (Documento diseño de ferias autogestivas, 2022:6).

Por todo ello, la Estrategia de Ferias Autogestivas, se organiza en torno a los siguientes objetivos (Documento diseño de ferias autogestivas, 2022:7):

Objetivo general:

- Ampliar la cantidad de espacios públicos disponibles para que emprendedores y emprendedoras con la instancia de ABC del Rosario Emprende completa y con sus emprendimientos fiscalizados, puedan comercializar en formato feria autogestiva en todos los Distritos de la ciudad de Rosario.

Objetivos específicos:

- Formar y transmitir a los/las emprendedores/as los principios y valores del trabajo democrático, horizontal y autogestivo con perspectiva de género.
- Co construir acuerdos interpersonales y marcos de responsabilidades entre las personas involucradas y el Estado.

Población beneficiaria de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

La población beneficiaria de la Estrategia de Ferias Autogestivas son personas de entre 30 y 50 años. Esta población es ampliamente feminizada, lo cual no constituye una casualidad ya que son las identidades feminizadas las que sostienen la mayor cantidad de tareas implicadas en la reproducción ampliada de la vida de las familias, que es donde se encuentra el sustento de la economía social popular. La mayoría de esta población posee otros ingresos además de los de la feria (algunas de transferencias directas del Estado, otras por pensiones, otras por trabajos precarizados) y muchas viven en unidades domésticas donde se cuenta con otro ingreso/sueldo para vivir. Sin embargo, la diversidad de los territorios de la ciudad hace que sea necesario establecer algunos matices entre las poblaciones que se abordan desde los diferentes CMDs. Por ejemplo: la población beneficiaria del Distrito Sur es feminizada, mayor de 40 años, y vive en unidades domésticas empobrecidas, careciendo estas personas de empleos registrados. Además, los emprendimientos del Sur son de corte más familiar. La población del distrito Oeste es diferente: la mayoría son mujeres, de entre 30 y 50 años, que en su mayoría no cuentan con otros trabajos además del reproductivo, y reciben transferencias del Estado en forma de pensiones, asignaciones, etc. La población del distrito Noroeste, por ejemplo, es bastante diversa porque responde a la fragmentación del territorio, por lo que allí se encuentran mujeres mayores de 50 años sin otro trabajo por fuera del reproductivo, que desean feriar diariamente. Por otra parte, se encuentran mujeres mayores de

40 años que sí poseen otro trabajo además del reproductivo, que solamente quieren feriar una vez por semana.

TABLA 1. POBLACIÓN BENEFICIARIA POR DISTRITOS ¹⁴

Distrito	Sexo/Género	Rango etáreo	Actividad	Rubo emprendimiento	Cantidad de personas en el emprendimiento
Sur	Femenino	30/55	Desocupada	Diseño	Individual
Sudoeste	Femenino	25/45	Desocupada	Diseño	Individual
Noroeste	Femenino	20/60	Subocupada	Diseño	Individual (con ayuda eventual familiar)
Norte	Femenino	30/65	Subocupada	Diseño	Individual
Oeste	Femenino	25/65	Subocupada	Diseño	Individual
Centro	Femenino	20/55	Subocupada	Diseño	Individual (con ayuda eventual familiar)

Flujograma de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

La Estrategia de Ferias Autogestivas se realizó de forma difusa y casi de modo intuitivo desde su implementación en el año 2017 y hasta el año 2022, donde en una instancia de diseño participativo con sus operadores, se identificó que esto era parte de una problemática multidimensional que impacta de forma negativa sobre la estrategia.

¹⁴ Tabla de elaboración propia en base a la información provista por operadores territoriales en la jornada de diseño participativo del 14/11/2022. La misma forma parte del Documento de diseño de la Estrategia de Ferias Autogestivas que se produjo en la experiencia de la práctica preprofesional de quien escribe y que fue oportunamente validado por quienes participan de la gestión cotidiana de la estrategia. .

Los diagramas de flujo o flujogramas son una especie de mapas que sirven para documentar secuencialmente los pasos que los departamentos, áreas o sectores realizan para convertir los insumos en productos generando valor agregado entre tarea y tarea para de esa forma cumplir con la totalidad de un proceso, en este caso, el proceso de conformación de una feria autogestiva. El gráfico del proceso va representando el recorrido que este tiene a través de las diferentes áreas de la organización, indicando el inicio hasta su finalización.

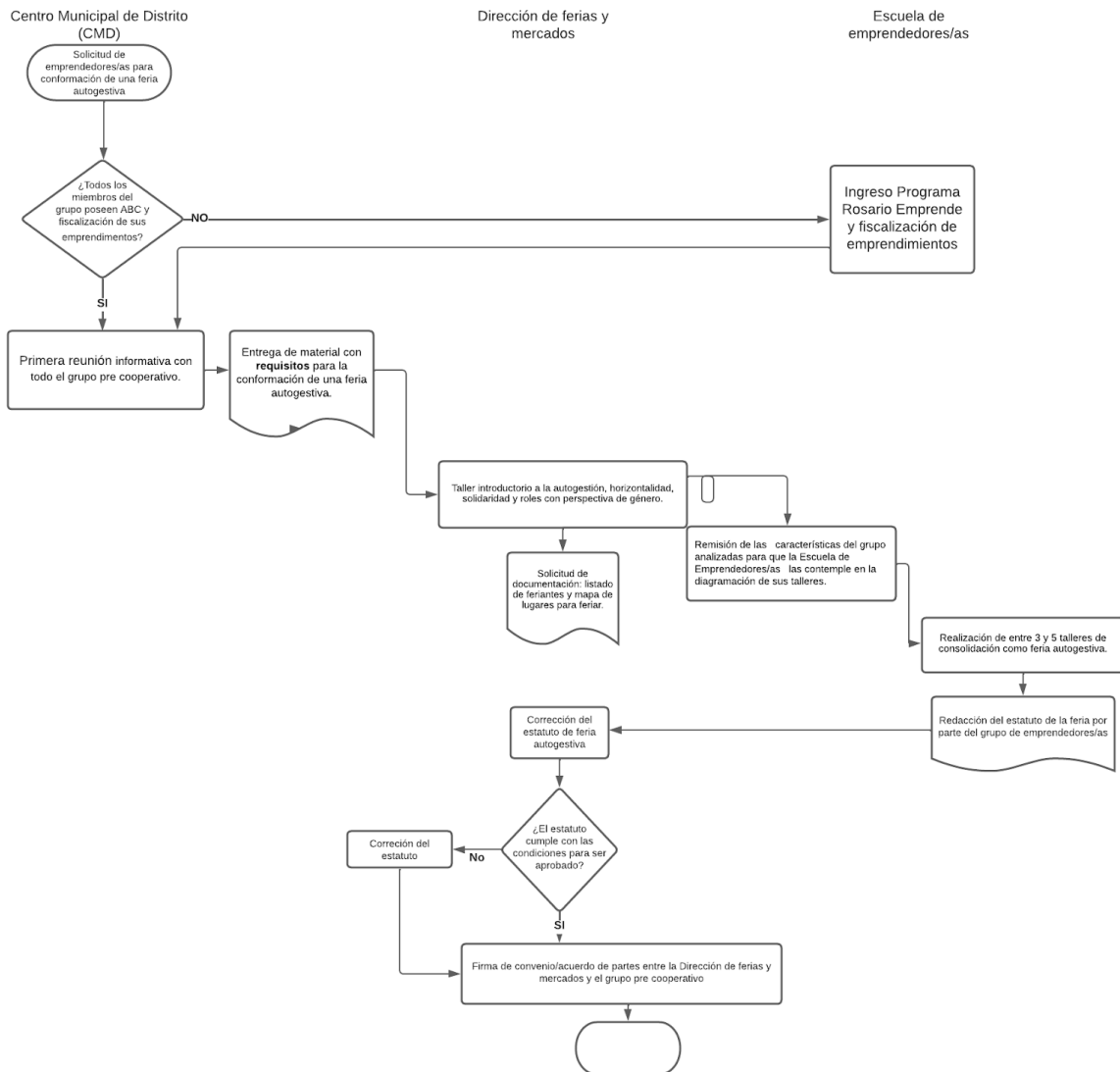
Para elaborar un flujograma, primero se debe realizar un punteo de todas las actividades que conforman un proceso, indicando a qué área pertenece cada una y enmarcándolas en una secuencia lógica. En el caso de la Estrategia de Ferias Autogestivas, el proceso se desarrolla de la siguiente manera:

TABLA 2: listado de actividades del proceso de solicitud/conformación de feria autogestiva.

ÁREA/ACTOR	TAREA
Grupo pre cooperativo	Solicitud de conformación de feria autogestiva
CMD/Promotor/a distrital de Economía Social	¿Las personas que conforman el grupo pre cooperativo hicieron el ABC? Si lo hicieron, ¿están fiscalizados sus emprendimientos, por la Escuela de Emprendedores/as?
CMD/Promotor/a distrital de Economía Social	Si no hicieron alguna de las instancias, van a la Escuela de Emprendedores/as
CMD/Promotor/a distrital de Economía Social	Si hicieron ABC y sus emprendimientos están fiscalizados, y si son mínimo 10 emprendimientos en el grupo

CMD/ Coordinación distrital de Economía Social + Dirección de Ferias y Mercados.	Realización 1° reunión informativa con todo el grupo pre cooperativo. Entrega de material con requisitos para la conformación de una feria autogestiva.
Dirección de Ferias y Mercados	Taller introductorio a la autogestión, horizontalidad, solidaridad y roles con perspectiva de género. Solicitud de documentación: listado de feriantes y mapa de lugar para feriar-
Grupo pre cooperativo	Presentación de documentación solicitada.
Dirección de Ferias y Mercados.	Remisión de las características del grupo analizadas para que la Escuela de Emprendedores/as las contemple en la diagramación de sus talleres.
Escuela de emprendedores/as	Realización de entre 3 y 5 talleres de consolidación como feria autogestiva. Redacción del estatuto de la feria en el último taller.
Grupo pre cooperativo	Envío de estatuto de feria para su corrección.
Dirección de Ferias y Mercados	Revisión/corrección o aprobación del estatuto de feria autogestiva.
Dirección de Ferias y Mercados	Si el estatuto es aprobado, se celebra un convenio/acuerdo de partes entre la Dirección y el grupo conformado ya como feria autogestiva.

A continuación, se adjunta el diagrama de flujo que se elaboró participativamente con quienes operan la Estrategia de Ferias Autogestivas. El mismo es parte de un documento de valor público que contribuye a que los procesos involucrados sean realizados con cierta regularidad y en conocimiento de los equipos.



4.3 Diagnóstico de las capacidades organizativas para la implementación de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

A continuación se desarrollan las dimensiones que hacen al diagnóstico de las capacidades organizativas de la institución que aloja la Estrategia de Ferias Autogestivas, las cuales fueron oportunamente presentadas en el marco teórico conceptual líneas arriba, insistiendo en la idea de que para poder planificar, es necesario conocer los recursos con los que se cuenta para ello.

Díaz, Grandinetti y Nari (2002) consideran cinco dimensiones a las que corresponden cinco niveles de análisis, en la construcción de capacidades:

1. Contexto Ambiental: La Dirección de Ferias y Mercados es, actualmente, parte de la Subsecretaría de Economía Social, la cual se enmarca dentro del organigrama de la Secretaría de Desarrollo Humano y Hábitat de la Municipalidad de Rosario. No es menor destacar que la órbita de la Economía Social se agrupe debajo de una Secretaría tal como la de Desarrollo Humano y Hábitat desde el año 2019, ya que esto constituye una toma de posición político-teórica, esto es, asumir que las políticas públicas de la ESyS son parte del cuerpo de las políticas sociales. Asumir esto implica un enmarque particular de la organización, que desarrolla su actividad en comunicación permanente con los equipos que operan territorialmente las políticas públicas de la Secretaría de Desarrollo Humano y Hábitat, lo que paradójicamente aparece como algo totalmente diferenciado en las entrevistas que se realizaron con informantes claves. Es decir, aún con la Subsecretaría de Economía Social operando en la órbita de la Secretaría de Desarrollo Humano y Hábitat, quienes trabajan en ésta se esmeran en destacar que su trabajo es distinto por cuanto se dedican al acompañamiento de “emprendedores”, significante que permite entender cierto giro en la gestión municipal desde el año 2016 con el lanzamiento del Rosario Emprende. El grupo político que gestiona la Subsecretaría de Economía Social intenta promover el desarrollo de emprendimientos productivos sustentables en los territorios (Vitali, 2018) y que, de alguna manera, los emprendedores con que trabajan merezcan el acompañamiento del Estado en ese proceso de emprender, lo cual garantizan con la implementación territorial del Programa Rosario Emprende. En función de ello, la Dirección de Ferias y Mercados opera con una población destinataria reducida a quienes tengan el capital simbólico suficiente para aprobar las instancias sucesivas del Programa Rosario Emprende y para quienes, además, ya tengan “fiscalizado” su producto por la Escuela de Emprendedores.

2. Contexto institucional: la creación de la Subsecretaría de Economía Social y Solidaria en Rosario, se produce en el año 2004, bajo la órbita de la Secretaría de Promoción Social de aquel entonces. La ciudad fue pionera respecto de la creación de organizaciones destinadas al trabajo con y para las experiencias autogestivas que emergieron luego del estallido social de 2001 (Vitali, 2018). Desde ese entonces y hasta 2015, la Subsecretaría operó bajo la órbita de la Secretaría de Promoción/Desarrollo Social. En el año 2015, se produce la jerarquización de la Secretaría de ESyS. Esta jerarquización respondió más a una necesidad política del grupo que gestionaba la Secretaría en ese momento, que a un posicionamiento teórico-político disidente respecto de la inclusión de la ESyS en el paraguas de las políticas sociales ya que, tras el cambio de gestión del año 2019, ESyS vuelve inmediatamente a ser una Sub-Secretaría.

En términos de programas, la actualidad de la Dirección de Ferias y Mercados está enmarcada fuertemente en el despliegue del Programa Rosario Emprende creado en el año 2016. El mismo se propone la capacitación integral de aquellas personas que deseen iniciar un emprendimiento individual o asociado. El Programa se despliega bajo responsabilidad de la Escuela de Emprendedores. El personal de la Dirección de Ferias y Mercados valora positivamente la organización del Rosario Emprende, dice que “ordena” su trabajo y que es lo que les permitió hacer crecer el ecosistema de ferias de la ciudad. Aquellas personas que tras hacer el Rosario Emprende no ingresan al circuito de ferias “Arriba Rosario” porque o bien no hay disponibilidad de espacio físico o porque simplemente no lo desean, son las que pueden solicitar, de forma agrupada, la creación de una feria autogestiva.

Las ferias autogestivas están reguladas por la ordenanza n°10468, promulgada en enero del 2023. Allí se establecen los requisitos para acceder a las mismas, los canales de solicitud para uso del espacio público y las modalidades de organización del grupo feriante. Además se

designan las funciones de la Dirección de Ferias y Mercados, entre las cuales se encuentran el monitorear permanentemente que no se cometan infracciones. Monitorear el desarrollo de las ferias es una obligación jurídica de la Dirección y es también una necesidad política, pues hay conflictos que están implicados en la territorialidad de la estrategia, por las lealtades que se despliegan allí, y resulta menester conocer esas lógicas para efectuar los ajustes que sean necesarios dentro de la institución. El personal de la Dirección de Ferias y Mercados estima que es necesario sostener los grupos autogestivos, acompañarlos en todas las dificultades que se presenten, y evitar así que “se caigan las ferias”. Es por esto que el diseño de estrategias de monitoreo que se proponen aquí resultan sumamente útiles.

3. Redes: a los fines del presente diagnóstico, interesa analizar la relación que la Dirección de Ferias y Mercados mantiene con, por un lado, los equipos de promoción territorial que se desempeñan en los CMDs y, por otro lado, con la Escuela de Emprendedores. Resulta desafiante el trabajo con los equipos de coordinación territorial de los CMDs, puesto que es allí donde las lógicas de trabajo colisionan en la ya porosa línea de contacto entre el Estado y los territorios. Según la coordinadora del Área de Ferias Autogestivas, la clave de su función es la buena relación que establezca con los equipos de promoción territorial, puesto que son éstos quienes facilitan o no, el armado y la comunicación con los grupos de feriantes. Esto demuestra que los equipos de promoción territorial cuentan con un enorme saber y valor respecto de la estrategia analizada. Es desde los territorios que se alojan las demandas por ingreso a ferias, y el hecho de que el personal de los equipos territoriales se renueve permanentemente al calor de ciertas demandas políticas, hace que la Estrategia de Ferias Autogestivas requiera un trabajo sostenido por clarificar su curso de acción, más allá de las turbulencias cotidianas. Respecto de la Escuela de Emprendedores se resalta que las instancias de “capacitación” en autogestión y solidaridad que deben brindar a los grupos feriantes que la Dirección aprueba como encaminados a conformarse como feria autogestiva,

se coordinaron siempre con suma agilidad. La relación entre ambas instituciones es armoniosa, enmarcada en la regularidad que ofrece la implementación del Programa Rosario Emprende. La Escuela de Emprendedores es relativamente permeable a las sugerencias de la Dirección respecto de las características singulares de cada grupo feriante.

4. La organización: la misión de la Dirección de Ferias y Mercados es construir y fortalecer espacios de comercialización desde una óptica colectiva, solidaria, asociativa y con perspectiva de género. Ahora bien, a los fines del presente diagnóstico resultan sumamente relevantes los circuitos de comunicación formales e informales que confluyen para el cumplimiento de la misión de la Dirección. Se pudo observar que existe una marcada debilidad respecto de la planificación de las estrategias. La “inorganicidad” con que algunos equipos de promoción territorial se conducen, es uno de los principales nudos problemáticos que observan quienes forman parte de la organización. Aquí se debe mencionar que si bien se comprende (como se mencionó en el marco teórico) que los gestores de la política pueden realizar procesos de apropiación de la misma, lo cierto es que indagando en los motivos de esas faltas al diagrama diseñado participativamente tienen una raíz política, que responde a las modalidades de transacciones que se dan en los territorios. Es por esto que con la directora de ferias y mercados se coincide en la necesidad de diseñar una nueva instancia de encuentro, diálogo y diseño participativo con los equipos de promoción territorial de la ciudad, para que de alguna manera se pueda interpelarles a trabajar con cierta regularidad necesaria a los fines de cumplir con los objetivos de la estrategia, pero sabiendo que la dimensión político-estratégica estará siempre presente.

5. El personal: la Dirección de Ferias y Mercados está compuesta por su directora, Lic. En Trabajo Social Geraldina Platero; por la Sub-Directora Florencia. Sophia, de profesión abogada, es quien se dedica a realizar todas las compras de la institución, así como al armado

y la corrección de las Actas Acuerdo de cada feria autogestiva. Lía Latorre, de profesión Psicóloga, es quien coordina el Área de ferias autogestivas, y es quien representa un enorme desafío institucional, puesto que está próxima a su cese de actividades y no encuentra registrada su actividad con los grupos de ferias autogestivas. Sin embargo, y en conocimiento de esta particular situación, también se observó que la directora de la institución está permanentemente involucrada en lo que acontece respecto de ferias autogestivas, realizando un ajuste mutuo casi cotidiano sobre el trabajo de quien coordina el Área. En las sucesivas instancias de diagnóstico se observó que el personal de la Dirección valora positivamente la gestión del Área de ferias autogestivas, aunque también coinciden en que el trabajo se hace desde una posición sumamente subjetiva, que es lo que aquí se ha llamado voluntarismo intuitivo. Observando el desempeño del Área de autogestivas, así como también lo que dice la población beneficiaria de la política, se entiende que el trabajo “subjetivo” no constituye un problema central, porque ¿existe una forma de evitar esto? El principal obstáculo es, más bien, la falta de un curso de acción claro, conciso y regular sobre el que poder ir registrando el devenir de los grupos de feriantes.

5. Hacia un sistema de monitoreo de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

En el presente capítulo se abordan los dos grandes resultados de la intervención que constituye el presente TIF, a saber: la construcción de una Matriz de Marco Lógico y una serie de herramientas de monitoreo y evaluación de la Estrategia de Ferias Autogestivas de la Dirección de Ferias y Mercados. En primer lugar se expone la MML sintetizada luego del trabajo en conjunto con trabajadores y trabajadoras de la Dirección de Ferias y Mercados, haciendo puntualizaciones que tienen que ver con el contexto organizacional en que la misma fue realizada. En segundo lugar, se expone la estrategia de monitoreo lograda, adjuntándose las herramientas pertinentes organizadas de manera secuencial para su rápida lectura. Asimismo se realizan una serie de observaciones vinculadas con la posibilidad de diseñar instancias de evaluación en una organización como la que se describió en el capítulo.

5.1 Matriz de Marco Lógico de la Estrategia de Ferias Autogestivas: consideraciones y perspectivas.

Como se desarrolló en el capítulo 2, el enfoque de ML contribuye a estructurar información básica y esencial de modo tal que permita entender con facilidad la lógica de la intervención a realizar. Como método de planificación, el enfoque de ML es profundamente participativo, ya que la información producida se hace en y desde grupos, ya sea de población beneficiaria como de equipos de trabajo de gestión. En ese sentido, la MML sintetizada a continuación expresa algunos límites vinculados con la singularidad de la organización con que se trabajó y, por otra parte, con los rasgos políticos de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

Respecto de las cuestiones limitantes para la construcción de una MML, puede decirse que el principal desafío lo constituyó el hecho de que se trabajó con una organización que no reconocía claramente la lógica de sus intervenciones estructuradas según objetivos, resultados e indicadores, aunque anhelaba hacerlo. Por ello la presente intervención se enfocó, no sólo

en la síntesis de herramientas sino durante todo el proceso de diagnóstico, en reconstruir una lógica de intervención junto al equipo de trabajo. En segundo lugar, existe cierta limitación en lo operativo para poder desglosar las columnas de actividades (que se ha simplificado) y la columna de supuestos, que directamente se optó por no usar. Esto tiene que ver con la laxitud de la Estrategia de Ferias Autogestivas, y, fundamentalmente, con las condiciones políticas y técnicas posibilitantes.

La Estrategia de Ferias Autogestivas, a diferencia de programas y proyectos que tienen una temporalidad acotada y definida y que cuentan con cierta regularidad en su promoción y ejecución, se pone en marcha sólo si un grupo autogestivo convoca a los equipos de trabajo territorial de la Sub Secretaría de Economía Social y si éstos, luego de una primera entrevista, consideran que el grupo puede avanzar en su formación y reconocimiento institucional. Por lo tanto, la MML que se ha optado por construir, responde a esta particularidad que se relaciona asimismo con la ausencia de cultura de planificación en la Dirección de Ferias y Mercados. Con estas limitaciones pero también con toda la confianza del equipo de trabajo de la Dirección de Ferias y Mercados, se sintetizó la siguiente MML:

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación
Objetivo general	Ampliar la cantidad de espacios públicos disponibles para que emprendedores y emprendedoras con la instancia de ABC del Rosario Emprende completa y con sus emprendimientos fiscalizados, puedan comercializar en formato feria autogestiva en todos los Distritos de la ciudad de Rosario	Al finalizar un año de gestión, se crean al menos dos ferias autogestivas nuevas y se mantiene la cantidad preexistente.	Acta Acuerdo constitución feria autogestiva.

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación
Objetivo específico	1. Formar y transmitir a los/las emprendedores/as los principios y valores del trabajo democrático, horizontal y autogestivo con perspectiva de género.	Al finalizar el año de gestión se cuenta con dos grupos autogestivos que lograron aumentar su cohesión grupal por lo menos en una dimensión. Al finalizar el año de gestión se cuenta con dos grupos autogestivos que manifiestan modos de trabajo democrático y horizontal.	Observación y diagnóstico de cohesión grupal. Registro de observación instancia role play
	2. Co construir acuerdos interpersonales y marcos de responsabilidades entre las personas involucradas y el Estado	Al finalizar el año de gestión, se cuenta con dos estatutos redactados por los grupos conformados y acordes a la normativa vigente. Al finalizar el año de gestión, se afianza la relación de mutuo compromiso entre el Estado y el grupo autogestivo.	Documento con estatuto del grupo autogestivo. Registro de observación de la instancia de <i>role play</i> .
Resultados	1. Dos reuniones informativas entre los grupos autogestivos y los equipos de promoción territorial de los CMDs realizadas.	Al finalizar el año de gestión, se realizan al menos dos primeras reuniones informativas entre los grupos autogestivos y los equipos de promoción territorial de Economía Social del CMD, en las que los grupos comprenden los requisitos necesarios para conformarse como feria autogestiva.	Entrevista al grupo autogestivo
	2. Al menos dos reuniones informativas y de diagnóstico entre los grupos autogestivos y el personal de la Dirección de Ferias y Mercados realizadas.	Al finalizar el año de gestión, se realizan al menos dos reuniones informativas y de diagnóstico entre el grupo autogestivo y el personal de la Dirección de Ferias y Mercados, a las que asisten al menos 10 emprendedores por grupo.	Análisis de potencial grupo autogestivo
		Al finalizar las reuniones informativas y de diagnóstico entre los grupos autogestivos y el personal de la Dirección de Ferias y Mercados, se obtiene un diagnóstico grupal por cada uno de los grupos participantes.	Análisis de potencial grupo autogestivo

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación
	3. Al menos dos talleres de formación en grupalidades para la autogestión para cada grupo autogestivo, realizados.	Al finalizar el año de gestión, se realizan al menos dos instancias de taller de formación en grupalidades para la autogestión con la asistencia de la totalidad de feriantes que forman los grupos autogestivos.	Observación y diagnóstico de cohesión grupal
	4. Al menos 3 talleres de formación en autogestión para cada grupo autogestivo a cargo de la Escuela de emprendedores realizados.	Al finalizar el año de gestión se realizan al menos 3 talleres de formación en autogestión para el grupo a cargo de la Escuela de emprendedores, donde los grupos autogestivos pueden apropiarse de las temáticas trabajadas. Al finalizar el año de gestión se realizan al menos 3 talleres de formación en autogestión para el grupo a cargo de la Escuela de emprendedores, donde los grupos autogestivos pueden enriquecer sus concepciones sobre la autogestión, la solidaridad y las prácticas democráticas.	Cuestionario al grupo autogestivo. Cuestionario al grupo autogestivo.
	5. Dos estatutos de feria autogestiva redactados y aprobados.	Al finalizar el año de gestión, se cuenta con dos estatutos de ferias que se adecúan a la normativa vigente.	Documento de estatuto de feria redactado por el grupo autogestivo.
	6. Dos Actas acuerdo entre la Dirección de Ferias y Mercados y los grupos autogestivos firmadas.	Al finalizar el proceso de corrección del estatuto y de firma del Acta Acuerdo entre la Dirección de Ferias y Mercados se observa que los grupos autogestivos alojan a quien coordina el Área de ferias autogestivas como su referente institucional para continuar con el funcionamiento de la feria.	Registro de observación de <i>role play</i> .
Actividades		MEDIOS	COSTOS
	A1- Realización de dos reuniones informativas entre los grupos autogestivos y los equipos de promoción territorial de los CMDs	- Miembro de equipo de promoción territorial de CMD correspondiente - 2 copias de documento elaborado participativamente donde se detallan qué son las ferias autogestivas y cuáles son los requisitos para convertirse en una	4 horas de trabajo \$20000 Impresiones documento \$4000

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación
		- 2 copias de herramienta de monitoreo 1	Impresión herramienta de monitoreo 1 \$200
	A2- Realización de al menos dos reuniones informativas y de diagnóstico entre los grupos autogestivos y el personal de la Dirección de Ferias y Mercados.	-Reserva espacio en CMD correspondiente - Miembro de equipo de promoción territorial de CMD correspondiente - Personal de la Dirección de Ferias y Mercados. - 2 copias de documento elaborado participativamente donde se detallan qué son las ferias autogestivas y cuáles son los requisitos para convertirse en una - 2 copias de herramienta de monitoreo 2.	- 4 horas de trabajo \$20000 4 horas de trabajo \$20000 Impresión documentos \$5000 Impresión herramienta de monitoreo 2 \$200
	A3- Realización de al menos dos talleres de formación en grupalidades para la autogestión para cada grupo autogestivo	- Reserva espacio en CMD correspondiente - Materiales didácticos. - 2 copias de Herramientas de monitoreo 3 y 4.	- Artículos de librería: \$20000 Impresión herramientas de monitoreo 3 y 4 \$1000
	A4- Realización de al menos 3 talleres de formación en autogestión para cada grupo autogestivo a cargo de la Escuela de emprendedores.	Reserva espacio y soportes audiovisuales en CMD correspondiente Dos docentes de la Escuela de emprendedores Materiales didácticos Refrigerio 2 copias de herramienta de monitoreo 4	- Al menos 24 horas de trabajo del personal docente de la Escuela de emprendedoras \$120000 Artículos de librería \$20000 Infusiones y productos de panadería \$15000 Impresión herramienta de monitoreo 4 \$1000
	A5- Acompañamiento en la redacción y aprobación de los	Personal de la Dirección de Ferias y Mercados encargado	Al menos 8 horas laborales \$40000

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación
	estatutos de feria autogestiva.	del proceso de revisión y aprobación de los estatutos de feria autogestiva. Copias de estatutos de feria autogestiva	Impresión estatuto de feria autogestiva \$4000
	A6- Realización de dos encuentros con autoridades de la Subsecretaría de Economía Social y los grupos autogestivos para la firma de las Actas acuerdo entre partes.	Reserva espacio en CMD correspondiente 4 copias de las Actas acuerdo para su firma Refrigerio	- Impresión 4 copias del Acta acuerdo \$4000 Infusiones y productos de panadería \$15000
		COSTOS TOTALES	\$273400

5.2 Herramientas para un sistema de monitoreo y evaluación de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

A continuación, se muestra el documento general con toda la estrategia de monitoreo que se remitió oportunamente a la institución, donde se detallan los momentos de cada actividad, los instrumentos aplicados y el circuito de la información producida allí. Este documento se sumará al cuerpo del diseño de la estrategia que fuera validado colectivamente en el año 2022. Luego, se exhibirán cada una de las herramientas de monitoreo de gestión.

Antes de avanzar con el diseño logrado, interesa resaltar algunas cuestiones singulares de esta estrategia. En primer lugar, marcar que hay tantos sistemas de monitoreo como capacidades tengan las organizaciones. No existe una única métrica para medir qué sistema es correcto o no, sino que éste se constituye como una serie de elementos y herramientas que pueden primero ser alojados, pensados y valorados en la organización que deberá ejecutarlos. Por este motivo se dedicó tanto tiempo a elaborar un diagnóstico enfocado en las capacidades de la organización, el cual se desarrolló en el apartado anterior. Es poco pertinente crear un sistema de monitoreo impoluto en términos técnicos si luego, los operadores del mismo, no

contarán con herramientas simbólicas para aplicarlo o, peor aún, si no están comprometidos a hacerlo. Es por esto último que, entre otras cosas que ya fueron oportunamente desarrolladas, se eligió realizar una elaboración conjunta del presente sistema de monitoreo de la Estrategia de Ferias Autogestivas. De este modo, y en el marco del enfoque de la PES, es como se ha intentado acompañar los esfuerzos del equipo hacia la creación de nuevas capacidades institucionales.

En el caso particular de la Estrategia de Ferias Autogestivas, el sistema logrado responde a las características de una organización que no cuenta con una práctica regular de registro de sus intervenciones y con un personal que, por lo tanto, no está acostumbrado al trabajo con herramientas de seguimiento. Asimismo, cabe destacar que la Estrategia de Ferias Autogestivas se constituye en parte como un complemento del Programa Rosario Emprende para poder alojar la demanda de quienes desean feriar en otros espacios además de los de las ferias Arriba Rosario. Las ferias autogestivas no son algo que el Municipio incentive particularmente, por lo que la demanda por la conformación de un grupo autogestivo es algo que ingresa con cierta espacialidad temporal.¹⁵ La temporalidad de esta estrategia supone un desafío especial al momento de pensar cualquier sistematicidad y regularidad de acción, motivo por el que el sistema diseñado es lo suficientemente flexible para poder ser adaptado y resignificado con cada demanda de grupo feriante.

En segundo lugar, es importante mencionar que los sistemas de monitoreo son construcciones permanentes, a lo largo del tiempo. Son sistemas en presente continuo, puesto que se prueban a sí mismos al mismo tiempo que van siguiendo, observando y relevando las distintas actividades de una estrategia. Por lo tanto, aquello que se diseña aquí, es susceptible de ser resignificado por las mismas personas que lo pensaron y consensuaron, mientras es aplicado.

¹⁵ Durante los casi 10 meses en que se trabajó con la institución, se crearon 3 grupos autogestivos. El proceso de formación de cada uno duró aproximadamente 6 meses.

En tercer lugar, y para acotar algunas discusiones teóricas que se referenciaron de forma pertinente en el marco conceptual, se sostiene que el sistema de monitoreo de la Estrategia de Ferias Autogestivas es un cuerpo de herramientas de monitoreo de actividades de gestión. Como se mencionó anteriormente, la demanda institucional que origina la presente intervención fue explícita y contundente respecto de la necesidad de contar un sistema de monitoreo de la Estrategia de Ferias Autogestivas. Por lo tanto, el sistema que se desarrolla aquí es una incipiente primera experiencia de monitoreo dentro de la organización, lo cual comporta un doble desafío. En primer lugar, porque el equipo de trabajo no cuenta con una cultura organizacional vinculada al ejercicio del monitoreo y la producción de información que éste requiere. Y en segundo lugar, porque al ser la estrategia de carácter marcadamente cualitativo, se debe diseñar un sistema que sea lo suficientemente accesible para que los operadores de la misma puedan sostenerla sin que se pierda, en esa apropiación simbólica, la información que se debe relevar.

El sistema de monitoreo y evaluación que se diseña a continuación estará a cargo del personal de la Dirección de Ferias y Mercados, en particular, de la persona que ocupe las funciones de Coordinadora del Área de ferias autogestivas. Se prevé un tipo de coordinación centralizada, que responde a las propias características de la Estrategia de Ferias Autogestivas, puesto que no convoca a otras instancias institucionales más allá de la Subsecretaría de Economía Social de la Municipalidad de Rosario. Por esto, la Dirección de Ferias de Mercados será el órgano rector del sistema de monitoreo y evaluación. Sin embargo, cabe destacar que para compensar los factores centralizadores del mismo, se ha decidido sugerir la convocatoria a otras organizaciones (civiles, académicas) así como también a la población beneficiaria de la política pública para la realización de una instancia evaluativa.

Para que el presente diseño pueda ser implementado y eventualmente mejorado, es necesario que el personal de la Dirección de Ferias y Mercados se comprometa no solo con la

producción sistemática de información sino además con la formación profesional respecto de las grupalidades. Como se mencionó, los objetivos y la población beneficiaria de la Estrategia de Ferias Autogestivas, ameritan un tipo de medición con indicadores fuertemente cualitativos, para los que habrá que contar con ciertos recursos simbólicos. Es por esto que se sugieren instancias de formación en dinámicas de grupalidades para el personal de la Dirección, de modo tal que el sistema sea viable y además mejorable.

Como se mencionó anteriormente, el presente diseño de un sistema de monitoreo y evaluación constituye una experiencia inédita en la Dirección de Ferias y Mercados, por lo que se optó por arribar al mismo a través de la realización de talleres con las personas que estarían a cargo de producir la información necesaria para el mismo. De esta manera se intentó no solamente acercar algunas cuestiones teóricas elementales sino además generar un marco de compromisos respecto de la necesidad y la importancia de poder contar con información de calidad que permita seguir y corregir la estrategia para luego poder explicar las falencias, los aciertos y las proyecciones de mejora de la misma en la instancia evaluativa. Se recomienda además que la información evaluativa, por su parte, sea utilizada como una instancia de autoaprendizaje de la Dirección. Con la sugerencia de quien escribe de involucrar a otras organizaciones y a la población beneficiaria en la realización de la misma, se pretende que la evaluación contribuya a que la Dirección de Ferias y Mercados pueda fortalecer sus capacidades para participar en instancias internacionales de intercambio con otras experiencias gubernamentales (cosa que de hecho sucedió mientras se realizaba el diagnóstico de la presente intervención) así como de posibles financiamientos.

5.2.1- Resultados.

Tras la realización de las dos instancias de taller que se planificaron en pos de profundizar el diseño, se produjeron las siguientes **herramientas**. Con el propósito de facilitar la lectura, se

presentan todas las herramientas en la tabla que figura a continuación y luego se presenta cada herramienta:

Nombre de la herramienta	Resultado al que corresponde	Técnica	Responsable de aplicación	Objetivo
Entrevista a grupo autogestivo	R1	Cuestionario abierto	Equipos de Promoción Territorial de Economía Social	Conocer los motivos por los que el grupo quiere conformarse como feria autogestiva así como la información y las expectativas que tienen al respecto.
Análisis de potencial grupo autogestivo.	R2 y R3	Observación	Personal de la Dirección de Ferias y Mercados	Conocer y comparar el estado de situación de la grupalidad en conformación
Observación y diagnóstico de cohesión grupal .	R3	Observación	Personal de la Dirección de Ferias y Mercados y/o profesional contratado a tales fines	Evaluar las dimensiones de cohesión grupal que el grupo va logrando consolidar y fortalecer
Registro de observación de la instancia de <i>role play</i>	R3	Observación	Personal de la Dirección de Ferias y Mercados y/o profesional contratado a tales fines	Analizar las dinámicas de resolución de conflictos y el modo de considerar a los referentes institucionales que tiene el grupo
Cuestionario al grupo autogestivo sobre dinámicas de formación	R2, R3, R4	Cuestionario	Personal de la Dirección de Ferias y Mercados	Comparar y evaluar si progresivamente se van incorporando a nivel grupal las nociones vinculadas con la autogestión.

Entrevista a grupo autogestivo.

Fecha	
CMD	
Participantes	
Responsable de producir la información	

Entrevista con el grupo autogestivo (debe ser respondida grupalmente).

- 1- ¿Cómo y dónde se conocieron?
- 2- ¿Qué los convocó para formar un grupo autogestivo?
- 3- ¿Qué pretenden lograr formando un grupo autogestivo?
- 4- ¿Qué significan, para ustedes, las palabras:

- solidaridad:.....

<p>- democracia:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>- autogestión:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>5- ¿En cuánto tiempo esperan poder conformarse como grupo autogestivo y así poder feriar?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Análisis de potencial grupo autogestivo.

Fecha:	
CMD:	
Participantes:	
Responsable de producir la información:	

Dimensiones de observación	Interrogantes	Descripción	
Asistencia	¿Cuáles fueron los motivos de inasistencia?		
	En esas inasistencias, ¿se observan cuestiones vinculadas a la posición de género?		
	¿O son cuestiones vinculadas al compromiso respecto del grupo?		
Circulación de la palabra	¿Se observa monopolización de la palabra?	Si	
		No	
	¿Se interrumpen con frecuencia?	Si	
		No	
Uso de <i>nosotros</i> inclusivo	¿Se refieren al grupo como un “ <i>nosotros</i> ”?	Siempre	
		Escasamente	
		Hablan en primera persona	

Expresiones de una motivación común	¿Manifiestan con claridad el motivo que les convoca?	Si
		No
	¿Qué motivo citan mayormente?	
Expresiones de una historia en común	¿Qué relato comparten sobre sus orígenes?	
	¿Todos los miembros del grupo sostienen el mismo relato?	
	¿Pueden hilar ese relato histórico con su vida personal?	
Expresiones de metas comunes	¿Qué comentan o responden en función de la compra de materiales para la feria?	
	¿Se proponen actividades?	
Modalidades de comunicación entre los miembros del grupo	¿Qué vías prefieren para comunicarse?	
	¿Tienen normas para comunicarse?	
	¿Cuáles son las normas que consensuaron para su comunicación?	

Observaciones y comentarios adicionales:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Herramientas de monitoreo correspondientes al Resultado 3.

Esta instancia de monitoreo consta de una serie de tres planillas de registro. La primera de ellas, es una planilla gemela a la Herramienta 2, de modo que pueda observarse la evolución o no de ciertas dimensiones entre una actividad y la otra. Como la planilla que se utiliza es idéntica, se pasa a la siguiente. La segunda planilla de monitoreo es aquella donde se medirá el grado de cohesión grupal alcanzado tras la actividad, produciéndose aquí información para uno de los principales intereses de la institución. Finalmente, se presenta una tercera planilla

donde se propone un registro del desarrollo de la instancia de *role play*, en la que el grupo autogestivo debe resolver situaciones de conflicto presentadas por la institución.

Observación y diagnóstico de cohesión grupal.¹⁶

Fecha	
CMD	
Participantes	
Responsable de producir la información	

Indicador	Valores	Valoración (marcar con una cruz el casillero que consideren correcto)
Al finalizar las instancias de taller de formación en grupalidades para la autogestión, el grupo autogestivo manifiesta una motivación compartida.	La motivación se manifiesta de forma clara y concisa	
	La motivación se manifiesta de forma difusa	
	La motivación no es compartida	
Al finalizar las instancias de taller de formación en grupalidades para la autogestión, el grupo autogestivo comparte una historia común sobre sus orígenes	La historia común se manifiesta de forma clara y concisa	
	La historia común se manifiesta de forma difusa	
	La historia común no es compartida	
Al finalizar las instancias de taller de formación en grupalidades para la autogestión, el grupo autogestivo sostiene una meta en común .	La meta común se manifiesta de forma clara y concisa	
	La meta común se manifiesta de forma difusa	
	La meta común no es compartida	
Al finalizar las instancias de taller de formación en grupalidades para la autogestión, el grupo autogestivo evidencia modalidades de organización internas .	El grupo autogestivo evidencia facilidad para operar una división de roles y tareas y todos los miembros se sienten capaces de tomar cualquier rol	

¹⁶ Las dimensiones desde las que se analizó el concepto de cohesión grupal responden a una serie de lecturas de psicología de los grupos, resultando fundamental la recuperación de Robert de Board (1978) en "El psicoanálisis de las organizaciones".

	El grupo autogestivo evidencia una incipiente división de roles y tareas y algunos miembros del equipo de sienten capaces de tomar cualquier rol	
	El grupo autogestivo no puede operar una división de roles y tareas y los miembros del equipo no se sienten capaces de tomarlas. Las tareas están centralizadas en una persona.	
Al finalizar las instancias de taller de formación en grupalidades para la autogestión, el grupo autogestivo cuenta con un símbolo que sintetiza su identidad .	El grupo autogestivo consensúa y comparte los significados asociados al símbolo común y todos participan en su diseño.	
	El grupo autogestivo consensúa y comparte los significados asociados al símbolo común y todos participan en su diseño.	
	El grupo autogestivo consensúa y comparte los significados asociados al símbolo común y todos participan en su diseño.	
Durante la realización de las instancias de taller de formación en grupalidades para la autogestión, todos los miembros del grupo toman la palabra al menos una vez.	Todos los miembros del grupo autogestivo logran hacer uso de la palabra de forma fluida	
	Los miembros del grupo autogestivo necesitan intervención de facilitadores para hacer uso de la palabra de forma fluida	
	Los miembros del grupo autogestivo no logran hacer uso de la palabra de forma fluida y ésta se monopoliza	

Comentarios y observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Observación de la instancia de *role play*.

Dimensiones	Situaciones de role play	Interrogantes	(marcar con una cruz la opción correcta)
Respecto de la relación con la institución:	Situaciones donde alguna instancia de la Municipalidad aparece como actor en conflicto,	¿Se logra ubicar fácilmente al referente institucional?	Si
			No
		¿Se identifica que es necesaria la intervención del referente institucional en situaciones excepcionales?	Si
		No	
		¿Se acuerda, por consenso grupal, el tipo de vínculo que se tiene con la institución?	Si
		No	
Respecto de la modalidad de toma de decisiones:	Situaciones donde aparecen posiciones diferentes entre los miembros	¿Se dialoga hasta llegar al consenso?	Si
			No
		¿Se utiliza directamente la instancia de votación?	Si
			No
Respecto de la circulación de la palabra.	situaciones donde es necesario que todos los miembros del equipo participen en la resolución del conflicto	¿Logran hablar todos los miembros del grupo autogestivo?	Si
			No

Herramienta de monitoreo correspondiente al R4.

La presente herramienta es un pequeño cuestionario para poder dar una impresión respecto de lo aprendido en las instancias de formación en autogestión al equipo que coordina la Estrategia de Ferias Autogestivas. Si bien en este momento de la estrategia resulta sumamente relevante esta información porque estas instancias de formación son realizadas por la Escuela de Emprendedores y no por el personal de la Dirección de Ferias y Mercados, lo cierto es que es deseable y necesario que se cuente con un registro de lo que va generando

la instancia de aprendizaje en los sujetos que conforman la población beneficiaria. Consultar, escuchar y alojar las afectaciones que van teniendo las distintas instancias de formación en autogestión son modos de construir la dimensión participativa que, desde la perspectiva de quien escribe, es el rasgo más sobresaliente y fundamental de las políticas públicas en el campo de la economía social popular.

Cuestionario al grupo autogestivo sobre dinámicas de formación

Fecha	
CMD	
Responsable de producir la información	

Cuestionario para integrante del grupo autogestivo.

1- ¿Te gustó la dinámica del encuentro?. Contanos qué te gustó más y qué te gustó menos.

.....

2- ¿Qué cambiarías o mejorarías para futuros encuentros?, ¿por qué?

.....

3- Sobre lo que aprendiste: ¿sientis que podes aplicarlo en el funcionamiento del grupo autogestivo?

.....

4- ¿En qué instancia crees que sería provechoso aplicar lo aprendido?, ¿por qué?

.....

5- ¿Consideras que lo aprendido puede contribuir a mejorar el funcionamiento del grupo autogestivo?, ¿por qué?

.....

6- Luego de la instancia de aprendizaje, ¿qué significan para vos las siguientes palabras?

- solidaridad:

- democracia:

- autogestión:

Matriz de indicadores de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

Nivel	Nombre del indicador	Descripción	Fuente	Frecuencia de medición	Responsable	Año1	Año2
OG	Cantidad de ferias autogestivas en la ciudad de Rosario	El indicador mide la cantidad de ferias autogestivas creadas en un año de gestión.	Actas Acuerdo entre el grupo autogestivo y la Municipalidad de Rosario.	Anual	Dirección de Ferias y Mercados		
OG	Cantidad total de participantes en las ferias autogestivas.	El indicador mide la cantidad de participantes en cada feria autogestiva, siendo el mínimo 10 emprendedores por cada una	Actas Acuerdo entre el grupo autogestivo y la Municipalidad de Rosario	Anual	Dirección de Ferias y Mercados		
OE1	Cantidad de grupos autogestivos feriantes que aumentan su cohesión grupal en al menos 1 dimensión.	Este indicador mide la cantidad de grupos que aumentan en un nivel por lo menos una de las dimensiones de la cohesión grupal. Se obtiene de los indicadores que observan el nivel de motivación, historia y metas compartidas grupalmente, modalidades de	Registro de observación y diagnóstico de cohesión grupal	Dos veces al año	Dirección de Ferias y Mercados		

		organización interna, síntesis de un símbolo identitario.					
OE 1	Nivel de motivación compartida que manifiesta tener cada grupo autogestivo.	Este indicador se observa por grupo y mide el nivel de motivación compartida, entendida como aquella que ha convocado su encuentro y su deseo de feriar bajo la modalidad autogestiva	Documento producto de dinámica grupal.	Dos veces al año	Dirección de Ferias y Mercados		
OE 1	Nivel y modalidad de manifestación de una historia compartida en cada grupo autogestivo.	Este indicador se observa por grupo y mide el modo en que se manifiesta y relata la historia en común por grupo	Documento producto de dinámica grupal.	Dos veces al año	Dirección de Ferias y Mercados		
OE 1	Nivel y modalidad de manifestación de una meta compartida por en el grupo autogestivo	Este indicador se observa por grupo y mide los objetivos que el grupo manifiesta como tal, más allá de los objetivos individuales	Documento producto de dinámica grupal.	Dos veces al año	Dirección de Ferias y Mercados		
OE 1	Modalidades de organización interna	Este indicador se observa por grupo y mide si existen o no y cuáles son las modalidades en que el grupo ha logrado organizarse para las diferentes actividades que los convocan	Registro de observación de la instancia de <i>role play</i>	Dos veces al año	Dirección de Ferias y Mercados		
OE 1	Modalidad de expresión de un símbolo que sintetiza la identidad del grupo	Este indicador se observa por grupo y mide los rasgos del símbolo que el grupo logra sintetizar como su referencia identitaria	Documento con diseño colectivo de símbolo	Dos veces al año	Dirección de Ferias y Mercados		

OE1	Cantidad de grupos autogestivos que manifiestan modos de trabajo democrático y horizontal	Este indicador se observa por grupo y mide la cantidad de grupos que tienen el poder escuchar todas las voces	Análisis potencial grupo autogestivo.	Dos veces al año	Dirección de Ferias y Mercados		
OE2	Cantidad de estatutos redactados por los grupos feriantes, acordes a la normativa vigente	Este indicador mide la cantidad de estatutos de organización de cada grupo autogestivo, de manera tal que se adecúen a la normativa propuesta por el Municipio	Documento con estatuto del grupo autogestivo.	Anual	Dirección de Ferias y Mercados		
OE2	Cantidad de ferias que funcionan sin conflictos con el municipio	Este indicador mide y evalúa el tipo de relación establecida entre el grupo autogestivo y sus referentes institucionales	Observación instancia role play	Anual	Dirección de Ferias y Mercados		
R1	Cantidad de grupos que tras la primera reunión informativa están en condiciones de feriar y comprenden los requisitos para hacerlo.	Este indicador mide la aprehensión de la información que se comparte desde los equipos de promoción territorial	Entrevista al grupo autogestivo	Anual	Equipos de promoción territorial		
R2	Cantidad de grupos que tras la reunión de diagnóstico reúnen las condiciones mínimas para trabajar en su cohesión grupal como grupo autogestivo	Este indicador mide cuántos grupos llegan a cumplir los requisitos que la institución fija como mínimos para comenzar el proceso de formación en autogestión	Análisis potencial grupo autogestivo	Anual	Dirección de Ferias y Mercados		
R2	Cantidad de informes de diagnósticos obtenidos luego de la reunión con los grupos autogestivo	Este indicador mide el número de informes que la Dirección de Ferias y Mercados ha podido desarrollar tras las instancias de diagnóstico realizadas	Análisis potencial grupo autogestivo	Anual	Dirección de Ferias y Mercados		

R3	Cantidad de talleres de formación de grupalidades para la autogestión realizados	Se mide la cantidad de talleres y la participación total de los miembros del grupo en cada instancia	Registro de observación y diagnóstico de cohesión grupal	Dos veces al año	Dirección de Ferias y Mercados		
R4	Cantidad de talleres de formación en autogestión para el grupo a cargo de la Escuela de emprendedores en las que los grupos autogestivos pueden apropiarse de las temáticas trabajadas.	Este indicador mide la apropiación conceptual que el grupo haya logrado con las clases brindadas por la Escuela de Emprendedores	Cuestionario grupo autogestivo	Anual	Dirección de Ferias y Mercados		
R4	Cantidad de talleres de formación en autogestión para el grupo a cargo de la Escuela de emprendedores en las que los grupos autogestivos pueden enriquecer sus concepciones sobre la autogestión, la solidaridad y las prácticas democráticas.	Este indicador mide la apropiación conceptual y práctica del grupo sobre aquellos pilares del trabajo autogestivo	Cuestionario grupo autogestivo	Anual	Dirección de Ferias y Mercados		
R5	Cantidad de estatutos de feria que se adecuan a la normativa vigente	Este indicador mide la capacidad del grupo autogestivo para desarrollar un encuadre normativo propio que se ajuste a la normativa que propone la institución municipal	Documento de estatuto de feria autogestiva	Anual	Dirección de Ferias y Mercados		
R6	Tipo de relación entre el grupo autogestivo y su referente institucional	Este indicador mide el tipo de vínculo que se ha logrado construir entre el grupo autogestivo y su referente institucional de la Dirección de Feria y Mercados, se observa si pueden alojarlo como un acompañante en la resolución de sus conflictos internos	Registro de observación de la instancia de role play	Anual	Dirección de Ferias y Mercados		

5.3 Hacia una instancia evaluativa de la Estrategia de Ferias Autogestivas: observaciones y sugerencias.

Parte de la demanda institucional que dio origen a la presente intervención estaba vinculada con la necesidad de poder contar con un sistema de monitoreo de la Estrategia de Ferias Autogestivas y, luego, con una instancia evaluativa del propio equipo de trabajo. Si bien por cuestiones de alcance temporal, recursos materiales y dinámicas propias de las coyunturas políticas no se pudo diseñar una instancia evaluativa en su integralidad, lo cierto es que con las herramientas de monitoreo diseñadas se ha trazado un sendero inicial en la producción de información institucional, insumo esencial para la actividad evaluativa.

Cabe realizar dos consideraciones al respecto de una posible instancia evaluativa. En primer lugar, marcar la necesidad de que el equipo pueda autoevaluarse en su accionar cotidiano, cosa que expresamente se manifestó desde la institución. Esto mantiene cierta coherencia con el diagnóstico organizacional realizado, donde se evidenció que la modalidad de trabajo de la institución se caracteriza por relaciones de ajuste mutuo entre quienes son responsables de las distintas áreas. Una de las complejidades que trae aparejado el ajuste mutuo permanente es, justamente, la dificultad para tomar perspectiva de los procesos y los resultados de la estrategia de manera tal que pueda tenerse una visión global de la misma y poder así pensar en instancias de mejora, rediseño, etc. Por ello se estima que, en uso de la información provista por las herramientas de monitoreo diseñadas y con ciertos ejes que la propia institución desee observar, la instancia de autoevaluación puede ser de gran valor.

En segundo lugar, resulta pertinente mencionar que así como la autoevaluación es compatible y coherente con las modalidades de trabajo de la institución, también se recomienda enfáticamente la realización de una evaluación externa con instituciones educativas como la Universidad Nacional de Rosario. La evaluación con instituciones externas permite instancias de intercambio y aprendizajes mucho más amplias que las que se realizan solo dentro de la

institución. Además, si se piensa en la Estrategia de Ferias Autogestivas y su propósito fundamental vinculado con la formación de grupalidades en autogestión, resulta deseable que se cuente con la lectura de profesionales con formación e incumbencia en el área, como es el caso de quienes se dedican al Trabajo Social.

6- Conclusiones.

Es importante mencionar que todo lo desarrollado es fruto de un vínculo y de un trabajo continuo y sostenido entre quien escribe y quienes trabajan en la Dirección de Ferias y Mercados, lo que ha constituido la principal fortaleza de la intervención disciplinar. Toda la documentación sintetizada es a la fecha un recurso institucional que ha sido validado por sus autoridades. Durante todo el trabajo conjunto se puso en valor la visión de la Directora de Ferias y Mercados que, a la luz de la progresiva complejización del ecosistema de ferias de la ciudad, supo advertir la necesidad de organizarse y planificar las intervenciones, así como también alojar la visión, la palabra y las sugerencias de quien escribe, que no es trabajadora Municipal y a la que sin embargo, se le ha otorgado toda la confianza para la realización de su tarea.

Con la presente intervención se ha contribuido al proceso de planificación de la Estrategia de Ferias Autogestivas, logrando transmitir que el proceso planificado posee un valor en sí mismo, en su realización, puesto que en este caso singular, ha contribuido a la creación de capacidades organizacionales. Se sostiene que se crearon capacidades institucionales no solo porque por primera vez se cuenta con un documento planificado de una intervención, sino porque se ha propiciado el encuentro entre los equipos de trabajo para acordar criterios de acción y para diseñar herramientas de monitoreo que respondan a la singularidad de la estrategia que operan cotidianamente, todo lo que representa un valor en sí mismo porque impulsa el diálogo, el intercambio, la observación, el análisis y la autocrítica que permite el aprendizaje institucional. Retomando la propuesta de Díaz, Grandinetti y Nari (2002) podría decirse que se ha hecho un aporte en la dimensión organizacional de la Dirección de Ferias y Mercados, donde la informalidad propia de su dinámica de trabajo, hacía muy difícil este tipo de experiencias y aprendizajes.

Con las vicisitudes propias de un año electoral y con los rasgos y la dinámicas singulares de la Estrategia de Ferias Autogestivas, se logró diseñar herramientas de monitoreo que solventan la necesidad normativa y organizacional de las mismas. En este sentido, se ha valorado enormemente la claridad con que la Dirección de Ferias y Mercados supo transmitir su demanda como organización, al mismo tiempo que se posicionó de una manera abierta para alojar las sugerencias y propuestas de quien escribe. De una demanda inicial por información cuantitativa sobre la estrategia, se avanzó hacia el análisis de dimensiones cualitativas que se venían trabajando para luego sí, confeccionar indicadores que permitieran medir cuantitativamente la intervención. Poder diseñar herramientas cuantitativas supuso además trabajar con el equipo la perspectiva de resultados y la enunciación de los mismos, cosa que permanecía difusa en la operación territorial cotidiana. Sin esta transmisión de la importancia del registro secuencial y estructurado de resultados, hubiera sido muy difícil articular ciertas instancias de monitoreo.

Las instancias de monitoreo son fundamentales para diseñar instancias de evaluación de la estrategia. Por ello se ha sugerido a la institución que una vez que se hayan puesto en ejecución las mismas y se haya logrado recolectar la información pertinente, puedan avanzar primero en una instancia autoevaluativa, mientras se diseña una evaluación externa. Sin embargo, se considera que la evaluación de una estrategia que es parte del cuerpo de políticas sociales merece de la participación de la población beneficiaria de la misma, por lo que se sugiere fuertemente que en el diseño evaluativo se pondere la voz de la población beneficiaria, cosa que de alguna manera se intentó delinear en la presente intervención con las herramientas de monitoreo.

Otro punto importante a mencionar respecto de la relación sinérgica entre el proceso planificado y la creación de capacidades, es el que permite pensar en la interconexión con

otros sistemas locales e incluso internacionales. Contar con un diseño de política que defina un circuito de producción de información pública puede abrir caminos para compartir la experiencia de la Estrategia de Ferias Autogestivas con otras instancias de gobierno, de manera tal que se potencien sus alcances y, fundamentalmente, se abran más oportunidades económicas para los grupos feriantes.

En escenarios cada vez más complejos y apremiantes es menester que como profesionales de la Ciencia Política desarrollemos competencias que nos permitan planificar en situación, escuchando las singularidades de las poblaciones con que trabajamos y asumiendo que la distancia entre la imaginación teórica y la cotidianeidad de los sujetos es, justamente, aquello posible. Planificar lo posible es, entonces, una toma de posición en favor de lo situado y lo singular, sin por ello renunciar a la regularidad en el ejercicio de las intervenciones, cosa que constituyó el propósito del diseño expuesto.

7. Referencias bibliográficas.

ABRAMOVICH, A.L., CASSANO, D., SABATÉ, A. F., HINTZE, S. (2003). *Empresas sociales y economía social. Una aproximación a sus rasgos fundamentales*. Editorial UNGS. Programa de Desarrollo Local N° 6. Buenos Aires.

AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO (2011)- Estudio crítico del Marco Lógico en la CAPV. Araba, España.

AGUILAR, L.; BUSTELO, M. (2010). *Gobernanza y evaluación: una relación potencialmente fructífera*. En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 4, julio-diciembre. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid.

ALBUQUERQUE, P (2004). “*Autogestión*”, en Cattani, A. *La otra economía. Colección lecturas sobre Economía Social*. UNGS, Buenos Aires. .

ALDUNATE E. Y CORDOBA J. (2011). *Formulación de programas con la Metodología de Marco Lógico. Serie Manuales*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y social (ILPES). CEPAL. Santiago, Chile.

AQUILINO N., POTENZA, F y RUBIO, L (2012): “10 decisiones para construir un sistema de monitoreo y evaluación de políticas públicas” en Programa de monitoreo y evaluación. Área de Estado y Gobierno. Documento de trabajo 166. CIPPEC. Buenos Aires.

CEPAL/ILPES (2004). “*Metodología del Marco Lógico*”, en Boletín del Instituto, N° 15. Santiago de Chile.

CORAGGIO, J.L. (2004). Versión revisada de la ponencia presentada en el panel “Cuestión social y políticas sociales: ¿políticas de emergencia o construcción de políticas estratégicas de

carácter socioeconómico?” II Congreso Nacional de Sociología, VI Jornadas de Sociología de la UBA, Pre ALAS, Buenos Aires.

CORAGGIO, J.L, comp. (2007). *Economía solidaria y subjetividad*. Altamira. Buenos Aires.

CORAGGIO, J.L. (2011). *Economía social y solidaria: las relaciones entre conocimiento y políticas públicas*. Documento presentado en el Seminario-Taller Internacional: “Políticas públicas para la economía Social y Solidaria: líneas de investigación”, IAEN.

CORAGGIO, J.L (2020). *Contribuciones de consejeros. Serie de documentos N 1: Economía social y popular: conceptos básicos*. INAES. Buenos Aires.

CRESCINI, V (2020). Tesis de maestría: “*Institucionalización de la evaluación a nivel subnacional: El caso del Plan Abre Vida del gobierno de la provincia de Santa Fe, 2017-2019*”. Facultad de Trabajo Social. Maestría en evaluación de políticas públicas. Universidad Nacional de Entre Ríos. Paraná.

DANANI, C. (2004). *El alfiler en la silla: sentido, proyectos y alternativas en el debate de las políticas sociales y de la economía social*. En: DANANI, Claudira (comp.): *Política social y Economía Social. Debates fundamentales* Ed. Altamira. UNGS-OSDE. Buenos Aires.

DE BOARD, R. (1978) “*El psicoanálisis de las organizaciones*”. Grupos e instituciones, Paidós. Buenos Aires.

DEUX MARZI, M.V (2018). *Las políticas de promoción de la economía popular y solidaria en el Estado Nacional*. Documento del OPPEPSS-RUESS. Rosario.

DIAZ C. NARI P. GRANDINETTI, R. (2002): *Las dimensiones de la organización*. En Colección cuadernos de trabajo n°2, Política y gestión. Rosario.

DI VIRGILIO, M.M, y SOLANO, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Fundación CIPPEC. Buenos Aires.

GAGO, V. (2013). *La razón neoliberal: economías barrocas y pragmática popular*. Tinta Limón. Buenos Aires.

HELMING, S., & GOBEL, M. (1998). *Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP): orientaciones para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso* (No. 658.404 H479). GTZ, Eschborn. Alemania.

HINKELAMMERT, F. (2003) Versión autorizada por los autores en base a cuatro acápites del artículo “Por una economía orientada hacia la vida”. *Economía y Sociedad*, No. 22-23. Iconos. Revista de Ciencias Sociales. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Sede Académica de Ecuador.

HINTZE, S. (2003). “*Estado y políticas públicas: acerca de la especificidad de la gestión de políticas para la economía social y solidaria*”. Ponencia presentada en el segundo Congreso Argentino de Administración Pública. *Sociedad, Estado y Administración Pública*. Reconstruyendo la estatalidad: transición, instituciones y gobernabilidad. Publicado en la Biblioteca Virtual TOP. Córdoba.

HINTZTE, S. y DEUX, M.V (2007): “*La relación estado-sociedad en las políticas públicas de promoción de la Economía Social y Solidaria*”, ponencia presentada en las V Jornadas Internacionales de Estado y Sociedad “Estado y sociedad en la búsqueda de nuevos roles”, Buenos Aires.

HOPP, M. y LIJTERMAN, E. (2018): “*Trabajo, políticas sociales y sujetos “merecedores” de la asistencia: acuerdos y debates en el nuevo contexto neoliberal en Argentina*”. Revista Perspectivas de políticas públicas. Vol. 8 n°15:139-171.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2006): “*Manual de Reingeniería*” Programa de Carta Compromiso Ciudadano. Ed. INAP. Buenos Aires.

MADOERY, O. (2020): “*La noción de situación en el pensamiento y la acción política*” en Revista Argentina de Sociología ISSN 1669-3248, N°26. Consejo de Profesionales en Sociología. Buenos Aires.

MATUS, C. (2007). *Método ALTADIR de planificación popular*. Lugar Editorial. Buenos Aires,

MUNICIPALIDAD DE ROSARIO (2018). Plan Estratégico Rosario 2030, Rosario.

NACIONES UNIDAS (2017). La Nueva Agenda Urbana- Hábitat III. Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible(A/RES/71/256), Quito, Ecuador.

NACIONES UNIDAS (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681- P/Rev.3), Santiago.

O'DONNELL,G. y OSZLAK, O. (1976) “*Estado y políticas estatales en América Latina*”. CEDES. Buenos Aires.

POLANYI, K. (1976) en Clásicos y Contemporáneos en Antropología, CIESAS-UAM-UIA Antropología y Economía, M. Godelier (comp.), págs.: 155-178.

ROBIROSA, M. (2014), *Turbulencia y gestión planificada*. Eudeba. Buenos Aires.

RODRIGUEZ, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega Grupo editor. México DF.

VILLARROYA, M. (2018). Tesina de grado. *Las estrategias de vida de los grupos familiares de los emprendedores de la Feria Autogestiva "Graciela Delaunay" de Costa Alta en Rosario*. Facultad de Ciencia Política y RRII. UNR. Rosario.

VITALI, S. CAVIGLIASSO, C y LILLI, L. (2017): “Demandas, negociaciones y resignificaciones de emprendedores y cooperativistas en vinculación con políticas orientadas a la economía social solidaria en la ciudad de Rosario 2003-2015”, DAAPGE, año 17, n°28 (ene-jun), 2017, pp.123-153. UNL. Santa Fe, Argentina

VITALI, S. (2018). Tesis de doctorado. “*Particularidades regionales en el campo de la economía social. Análisis sobre la relación entre la acción estatal y la producción de sentidos y prácticas de los beneficiarios de programas municipales en la ciudad de Rosario*”. Facultad de Humanidades y Artes. Universidad Nacional de Rosario. Rosario.

8- Anexos.

Anexo 1.

Propuesta de intervención.

Jornadas de profundización del diseño de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

En el marco del proyecto de práctica disciplinar de la estudiante Milocco Mailén para poder obtener su título como Lic. en Ciencia Política, y en trabajo sinérgico y continuado con la experiencia de práctica pre profesional realizada en el año 2022, se detalla aquí la planificación de dos jornadas de trabajo con personal de la subsecretaría de Economía Social de la Municipalidad de Rosario.

1- Situación identificada como problemática.

Respecto de la situación de los **equipos de promoción territorial**:

- se pudo observar que es necesaria una nueva instancia de afianzamiento del diagrama de flujos que se diseñara en noviembre de 2022. En esta ocasión, considero pertinente poder profundizar, además, en los circuitos de **producción y circulación de información** que resultan imprescindibles para las instancias de seguimiento y evaluación de la estrategia.
- Permanecen diferencias de criterios y abordajes de los grupos de ferias autogestivas. Continúan sucediendo situaciones de discrecionalidad respecto del diagrama de flujo construido y consensuado participativamente.

Respecto de la situación del **personal de la Dirección de Ferias y Mercados** involucrado en los procesos de ferias autogestivas:

- se pudo observar que es necesario pensar en conjunto, una estrategia de monitoreo y evaluación del devenir de ferias autogestivas. Esto resulta fundamental porque permite sistematizar una actividad que, por ahora, realiza la Coordinadora del Área de manera cotidiana, pero sin planificar. La ordenanza que regula el funcionamiento de ferias autogestivas, recientemente puesta en vigencia, estipula la realización de encuentros que podríamos llamar de monitoreo, pero aún no se pensó que observar, medir y trabajar en los mismos. En pos del cumplimiento del marco legal de la estrategia, es menester contar con una estrategia de MyE, con sus respectivos indicadores, fuentes de verificación y flujos de información.

2- Justificación.

Estimo que el equipo que se encarga de gestionar cotidianamente la Estrategia de Ferias Autogestivas necesita más instancias de encuentro. Esto es algo que pude observar desde el año 2022 y que re afirmo con la presente intervención.

Al ser la Estrategia de Ferias Autogestivas una política que se despliega en una temporalidad diferente a las demás intervenciones de la Dirección y al estar enfocada en el acompañamiento a **grupales**, los equipos necesitan mantener una comunicación más fluida pero basada en consensos básicos de acción y reconocimiento.

Estos criterios pueden y deben ir cambiando con el tiempo, puesto que los grupos responden a los cambios en la dinámica social. Por ello, se plantean aquí instancias de diseño participativo que apunten a mantenerse en el tiempo, toda vez que la Estrategia de Ferias Autogestivas presente dificultades y divergencias profundas.

3- Objetivos de la intervención.

Objetivo general:

- Orientar a los equipos de trabajo hacia la planificación de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

Objetivos específicos:

- Diseñar instancias de monitoreo de la Estrategia de Ferias Autogestivas.
- Afianzar el diagrama de flujos de la Estrategia de Ferias Autogestivas con sus operadores.

4- Dinámica.

4.1- Jornada de trabajo con el personal de la Dirección de Ferias y Mercados.

Fecha: Lunes 12 de junio de 2023.

Tiempo disponible: 120 minutos.

Locación: Dirección de Ferias y Mercados.

Participantes: Geraldina Platero (Directora de ferias y mercados); Lía Latorre (Coordinadora del Área de ferias autogestivas); Flore (Sub-Directora de ferias y mercados), Amelie y Sofía.

4.1.2- Objetivos de la jornada.

Objetivo general:

- Orientar al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de la ordenanza 10468 que regula el funcionamiento de ferias autogestivas.

Objetivos específicos:

- Analizar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la actual Estrategia de Ferias Autogestivas.
- Diseñar indicadores para el seguimiento y monitoreo de la estrategia de ferias autogestivas.
Diseñar instancias de seguimiento y monitoreo de la estrategia de ferias autogestivas.
- Analizar la viabilidad de una instancia de evaluación participativa de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

4.1.3- Dinámica.

La presente jornada se desarrollará con un grupo pequeño de funcionarias que se conocen desde hace mucho tiempo y que además comparten el trabajo cotidiano. Por esto, considero que no es necesario que se invierta tiempo en el desarrollo de dinámicas de acercamiento, reconocimiento, etc.

La planificación de la dinámica es la siguiente:

PRIMER BLOQUE (10am a 11am).

- 10am: presentación de objetivos de la jornada (duración 5 minutos).
- 10am: presentación de objetivos de la jornada.

- 10:10am: Introducción conceptual a los sistemas de seguimiento y monitoreo de las políticas públicas.

Si leemos la ordenanza 10468 que regula el funcionamiento de ferias autogestivas en la ciudad, encontraremos las siguientes referencias implícitas a las instancias de monitoreo y evaluación. Cito:

Art. 6. Funciones de la Autoridad de aplicación: 3. Regular de manera constante el funcionamiento y desarrollo de las ferias;

Art. 16°.- Registro de Ferias Cooperativas y Autogestivas. La autoridad de aplicación creará un registro de las ferias cooperativas y autogestivas, donde constarán: a) los reglamentos de cada una de ellas; b) sus actas acuerdo; d) e integrantes de cada feria cooperativa y/o autogestiva habilitada para funcionar que cuenten con carnet habilitante.

Art. 19°.- Plazo y renovación. El plazo de habilitación para el funcionamiento de la feria cooperativa y/o de autogestión será de doce (12) meses. Para obtener su renovación, deberá cumplir, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 15, los siguientes requisitos: 1. No tener en su registro medidas disciplinarias graves o reiteración de sanciones leves conforme el reglamento aprobado. 2. Haber cumplimentado los compromisos asumidos en el Acta Acuerdo. 3. Haber respetado los días y horarios acordados con la Autoridad de Aplicación. 4. No haber participado de ningún episodio conflictivo y/o violento, que alteren la convivencia y el uso del espacio público. Art. 20°.- Comisión Interferias Cooperativas y/o Autogestivas. Se creará una Comisión Interferias Cooperativas y/o Autogestivas, la que estará constituida por un 1. miembro de la comisión de cada una de las ferias cooperativas y/o autogestivas y por un (1) Miembro de la autoridad de aplicación. La Comisión

funcionará mediante reuniones ordinarias y extraordinarias: las reuniones ordinarias se realizarán con la periodicidad que se estime en la reglamentación de la presente ordenanza. Las reuniones extraordinarias se convocarán cuando, por las circunstancias, se considere necesario o cuando la autoridad de aplicación así lo disponga en casos concretos. Asimismo, se mantendrán reuniones con la autoridad de aplicación, a los fines de coordinar las políticas relativas al funcionamiento de las Ferias.

Art. 21°.- Régimen sancionatorio. Las sanciones se regularán en el Reglamento de funcionamiento de la Feria Cooperativa y/o Autogestivas, y deberán ser aplicadas por la respectiva Comisión. Las infracciones cometidas a las disposiciones del convenio o de la presente ordenanza, serán sancionadas por la autoridad de aplicación y comunicadas en forma fehaciente al emprendedor o f emprendedora. Ante la aparición de conflictos que puedan surgir entre las partes vinculadas en las Ferias, y/o entre ellas y los vecinos cuyas residencias se encuentren en el barrio donde está asentada, se utilizará la instancia de mediación establecida en el artículo siguiente. Art. 22°.- Ante la aparición de cualquier conflicto que pueda surgir entre las partes vinculadas en el Convenio de Feria, y/o entre ellas y los vecinos cuyas residencias se encuentren en el barrio donde está asentada la feria, la presente ordenanza prevé el uso de la instancia de mediación, que estará integrada por las partes involucradas y un representante de la autoridad de aplicación.

Art. 24°.- Designación. La autoridad de aplicación designará un coordinador o coordinadora de ferias cooperativas, a los efectos de garantizar el cumplimiento de los artículos que preceden.

*En los artículos resaltados, podemos ver como la ordenanza sancionada prevé instancias de monitoreo y seguimiento, aunque no se nombren así. Conceptualmente, el **monitoreo** es el **seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política, programa o proyecto. Es***

un instrumento, de gestión y de política, que permite revisar en forma periódica los aspectos sustantivos de la política en cuestión para optimizar sus procesos, resultados e impactos. Constituye un insumo indispensable para la gestión administrativa y estratégica de una iniciativa pública. El monitoreo permite, además de poner de manifiesto soluciones a problemáticas y de aportar pistas para identificar causas y posibles soluciones, detectar señales de alarma que serán insumo para la evaluación.

*Durante el monitoreo se recolecta principalmente **información** sobre:*

- *La **ejecución** de las actividades planificadas, para apoyar la gestión cotidiana de los proyectos sobre el terreno.*
- *Los **resultados** conseguidos a través de la realización de las actividades y la respuesta de los/las titulares, para comprobar los avances y revisar el plan de trabajo.*
- *La consecución de los **objetivos** del programa y sus **impactos** para revisar la lógica de intervención y la resolución de problemas*
- **10:20am: ¿qué es lo que se debe seguir y monitorear?. Actividad individual con dinámica de exposición grupal para elaboración de una matriz en común. Se pretende que las participantes ponderen los rasgos más relevantes a monitorear para el éxito de la Estrategia de Ferias Autogestivas.**

Aquí las participantes deberán responder, individualmente, todo lo que consideran que debería observarse atenta y sistemáticamente en el despliegue de la Estrategia de Ferias Autogestivas. Para ello contarán con una impresión del diagrama de procesos de la estrategia, de modo tal que puedan observar todas las actividades que conforman la implementación de la política. Una vez escritas las consideraciones de cada participante, deberán leerlas para las

demás. Se propone lograr una lista en común de aquello que se debe observar con mayor importancia.

Para diseñar un plan de monitoreo, primero debemos responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes son los destinatarios de la información que proporciona el monitoreo?

¿Qué información requieren dichos destinatarios?

¿Qué indicadores se deben considerar?

¿Qué instrumentos hay que utilizar?

¿Con qué periodicidad?

¿Qué nivel de precisión es requerido?

¿Cuáles y cuántas unidades hay que observar cada vez (actores, beneficiarios, ejecutores)?

¿Qué tipo de informes se requieren?

¿Cómo se deben procesar los datos?

Actividad de la Estrategia de Ferias Autogestivas	¿Qué es lo más importante para observar?

- 10:40am: exposición común. Elaboración conjunta matriz de elementos relevantes para la observación.

- 11am: receso de 5 minutos.
- 11:05am: respuesta a la pregunta ¿cómo medir lo que observamos? Breve presentación del concepto de indicador, las fuentes de verificación y su relación con el seguimiento y monitoreo de una estrategia. Construcción colectiva de indicadores por cada instancia del diagrama de actividades y procesos de la Estrategia de Ferias Autogestivas.

Un sistema de monitoreo se construye a partir de **indicadores**. Los indicadores son medidas directas o indirectas de un evento, condición, situación o concepto, y permiten inferir conclusiones apreciativas acerca de su comportamiento o variación. **Los indicadores son el resultado de operacionalizar los objetivos a alcanzar en el marco de una política, programa o proyecto.** Se expresan en **metas** a partir de las cuales se diseñan los indicadores que permiten medir el grado en el que fueron alcanzadas.

La selección de indicadores es un paso clave para construir un buen sistema de monitoreo. Su elección requiere tener en cuenta criterios como **independencia, verificabilidad, validez y accesibilidad**. Los más habitualmente utilizados son los indicadores cuantificables, es decir, los que se expresan en cifras absolutas, tasas, proporciones o porcentuales. Si bien son necesarios, no resultan suficientes para comprender cómo se producen los procesos, qué oportunidades se encuentran, cuáles son los principales obstáculos o qué factores dificultan la acción. Para mejorar esa comprensión son necesarios los **indicadores cualitativos**, que complementan a los anteriores, y que son probablemente los que más utilizemos en la Estrategia de Ferias Autogestivas.

Fuentes de verificación: indican dónde y en qué forma se pueden encontrar las informaciones con respecto a la realización de los objetivos globales, del objetivo específico

y de los resultados mediante indicadores objetivamente verificables. Deben precisarse en paralelo a la formulación de los indicadores. Cada indicador debe poseer su correspondiente fuente de verificación para comprobar el cumplimiento del indicador, sino falta operatividad.

Las clásicas son encuestas, registros, certificados, actas, etc

Las fuentes de verificación deben especificar los puntos siguientes:

- el formato de presentación de las informaciones (registro, censos, estadística).
- quién debería proporcionar las informaciones (qué organismo, qué autoridad).
- la regularidad con que las fuentes deberían ser proporcionadas (mensualmente, trimestralmente, etc).
- 11:30am: respuesta a la pregunta ¿quién mide lo que observamos? Aquí se propone definir quienes serán las personas encargadas de producir la fuente de verificación de cada indicador, estimando además plazos y modalidades de registro y/o entrega de la información.

Esto se realiza completando la matriz con la que se venían elaborando los indicadores.

- 11:45am: respuesta a otra pregunta, ¿para qué medimos lo que hacemos? Breve introducción a los procesos de evaluación pública y su potencial educativo y transformador para las organizaciones y los beneficiarios de la política social.
- 12hs: cierre actividad. Agradecimiento. Se informa a las participantes que en el transcurso de los próximos días (número a convenir en función de la posibilidad de realizar la instancia de encuentro con el personal de promoción territorial de ESyS) recibirán una matriz de Marco lógico con la información que ellas construyeron colectivamente de modo tal que puedan validarla.

4.1.4- Presupuesto

La realización de la jornada de trabajo con el personal de la Dirección de Ferias y Mercados tiene un presupuesto total de \$ en concepto de:

- artículos de librería: \$200
- refrigerio: \$5000

Anexo 2.

TABLA 1- Construcción colectiva de elementos para diseñar una matriz de marco lógico.

Objetivos específicos	Resultados	Actividad	Lo que la Dirección considera que hay que observar	Indicador	Fuente de verificación	Responsable de producir la información
Formar y transmitir a los/las emprendedor es/as los principios y valores del trabajo democrático, horizontal y autogestivo con perspectiva de género.	Dos reuniones informativas con referentes de Promoción territorial en CMD realizadas.	Primera reunión informativa con referentes de Promoción territorial en CMD	Que todo el grupo tenga ABC completo y fiscalización de la Escuela de emprendedor es.	Todos los miembros del grupo autogestivo poseen la instancia de ABC del Programa Rosario Emprende completa.	Registro de Promoción social	Referentes de Promoción territorial

				Todos los miembros del grupo autogestivo poseen la fiscalización de sus emprendimientos.	Registro de Promoción territorial	Referentes de Promoción territorial
		Segunda reunión informativa con referentes de Promoción territorial y personal de la Dirección de Ferias y Mercados en CMD	Cantidad de veces que participa cada feriante.	Todos los miembros del grupo autogestivo toman la palabra al menos una vez durante el encuentro	Herramienta de monitoreo 2	Personal de Dirección de Ferias y Mercados.
			Entusiasmo, intenciones, compromiso con la feria.	Todos los miembros del grupo autogestivo comparten un relato común sobre el origen y el propósito de la feria autogestiva	Documento síntesis de ejercicio de escritura colectiva sobre orígenes y propósito de la feria autogestiva	Personal de Dirección de Ferias y Mercados.

			Distribución de roles y tareas dentro del grupo autogestivo	Todos los miembros del grupo autogestivo comprenden la división de roles como requerimiento o para conformar una feria autogestiva	Cuestionario	Personal de Dirección de Ferias y Mercados.
	Al menos 2 instancias de formación en autogestión a cargo de la Dirección de Ferias y Mercados realizadas.	Primer módulo de formación en autogestión a cargo de la Dirección de Ferias y Mercados.	Circulación de la palabra	Todos los miembros del grupo autogestivo toman la palabra al menos una vez durante el encuentro	Herramienta de monitoreo 3	Personal de la Dirección de Ferias y Mercados

			Modalidades y estrategias de resolución de conflictos	Todos los miembros del grupo autogestivo juegan el rol de al menos uno de los roles de la comisión de feria autogestiva frente a una situación de conflicto hipotética	Herramienta de monitoreo 3	
		Segundo módulo de formación en autogestión a cargo de la Escuela de Emprendedores	Circulación de la palabra		Herramienta de monitoreo 3.3	
			Modalidades y estrategias de resolución de conflictos		Herramienta de monitoreo 3.3	
Co construir acuerdos interpersonales y marcos de responsabilidades entre las	Un estatuto de feria autogestiva ajustado a la normativa vigente redactado y	Acompañamiento y corrección del modelo de estatuto de feria autogestiva	Que el estatuto se adapte a las condiciones que se proponen en la Ordenanza	El estatuto de feria autogestiva elaborado corresponde a lo requerido	Documento con la redacción del estatuto de feria autogestiva	Personal de la Dirección de Ferias y Mercados

personas involucradas y el Estado	aprobado.		10468	por la Dirección de Ferias y Mercados en su calidad de autoridad de aplicación de la Ordenanza 10468		
		Firma Acta Acuerdo entre la Dirección de Ferias y Mercados y la Comisión Directiva de la feria autogestiva	Que todos los miembros del grupo autogestivo asistan al evento de la firma del Acta acuerdo entre la Dirección de Ferias y Mercados y la Comisión Directiva de la feria autogestiva	Todos los miembros del grupo autogestivo asisten a la firma del Acta acuerdo entre la Dirección de Ferias y Mercados y la Comisión Directiva de la feria autogestiva	Planilla de asistencia a la firma del Acta acuerdo entre la Dirección de Ferias y Mercados y la Comisión Directiva de la feria autogestiva	Dirección de Ferias y Mercados

Anexo 3.

Diseño módulo de formación de grupalidades en autogestión.

La presente propuesta pretende fortalecer los lazos de los grupos pre cooperativos que desean conformarse como ferias autogestivas. Para ello, se realizarán dos encuentros formato taller en los que se trabajarán dinámicas de acercamiento, diálogo y resolución de conflictos.

Módulo 1: fortaleciendo las tramas del grupo.

1er Encuentro.

Fecha y horario: Martes 18 de julio de 2023, 15hs.

Participantes: Feria Sudoeste (falta definir nombre aún)

Lugar: Vecinal Sudoeste.

Objetivos del encuentro.

Objetivo general:

- Introducir al grupo en el criterio de horizontalidad para la autogestión.

Objetivos específicos:

- Abordar colectivamente las nociones de igualdad y horizontalidad en la toma de decisiones.
- Visibilizar las diferentes motivaciones por las que cada uno se sumó a la feria autogestiva.
- Construir colectivamente una definición fuerza de feria autogestiva.

Diseño de la jornada.

1- Presentación de facilitadores. Enunciar las intenciones de lo que se desea trabajar en la jornada.

2- Dinámica para romper el hielo: “la rima rápida”. Duración: 15 min.

La dinámica rima rápida es un juego de eliminación para desarrollar el pensamiento creativo, la escucha activa y la concentración.

Metodología: reunir al grupo y sentarlo en un círculo. Seleccionar un orden y una secuencia para el juego, es decir, quién va primero y luego en el sentido de las agujas del reloj. La primera persona comienza diciendo cualquier palabra, por ejemplo, «BOTE». Adoptando un movimiento en el sentido de las agujas del reloj, la persona a su izquierda ahora debe

responder diciendo una palabra (solo una) que rime con bote o esté relacionada con la palabra bote.

Por ejemplo, en el caso de «BOTE», las palabras pueden ser «MAR», «PESCA», «REMO» y «AGUA». Cualquiera de estas palabras podría ser aceptada. Si la segunda persona dice “REMO”, la tercera persona ahora debe decir otra palabra que rime o esté relacionada con el remo. Cuando alguien duda, repite una palabra de esa ronda, dice más de una palabra, dice una palabra que no tiene relación, son eliminados.

3- Dinámica para introducir la horizontalidad y la igualdad en la autogestión: “el factor común”: Duración: 15 min.

Se divide el grupo en equipos de 3 personas. Tendrán quince minutos para escribir todo lo que tengan en común, puede ser cualquier cosa. El equipo que más cosas en común pueda enunciar, gana el desafío. Con esta dinámica se pretende generar un acercamiento entre los miembros, que parta desde percibirse como iguales, como sujetos que comparten posiciones, valores, actividades, etc. Al finalizar, expone el equipo que gana y los demás equipos, exponen lo que tienen en común con el ganador.

4- Ejercicio de escritura colectiva sobre el concepto de feria autogestiva y del significado de horizontalidad, de modo tal que si un extraterrestre aterrizara en la tierra, puedan explicarle qué es una feria. Para ello tienen 15 minutos.

Luego, se expone lo que cada grupo fue elaborando y se rota con los demás grupos. En cada hoja, deberán agregar alguna característica más de lo que es una feria autogestiva. No podrán quitar nada que hayan escrito los compañeros. Cuando todos hayan escrito en todas las hojas, se realiza la puesta en común y se propone la elaboración de un **caligrama** con las palabras claves que fueron diciendo, de modo tal que formen un espiral. Duración: 30 minutos.

5- Reflexiones finales, aprendizajes. Cierre actividad.

2do encuentro.

Fecha y horario: Viernes 21 de julio de 2023, 15hs.

Participantes: Feria Sudoeste (falta definir nombre aún)

Lugar: Vecinal Sudoeste.

Objetivos del encuentro.

Objetivo general:

- Observar las modalidades de resolución de conflictos que adopta el grupo.

Objetivos específicos:

- Generar instancias de resolución de conflictos prácticos vinculados al funcionamiento de las ferias autogestivas.
- Dialogar las diferencias de criterio que emerjan en la resolución de conflictos.
- Construir colectivamente un decálogo de buenas prácticas para la resolución de conflictos.

Diseño de la jornada.

1. Dinámica para romper el hielo: “3 hashtags”. Duración: 15 min.
2. Role play de resolución de 3 situaciones conflictivas vinculadas al armado de ferias autogestivas. El juego de roles se hace con todo el grupo. Duración: 45min.

3. Reflexiones sobre lo que emergió en el juego de roles. Elaboración del decálogo de buenas prácticas para la resolución de conflictos. Duración: 30 min.
4. Cierre de la actividad.