

**EJE:** “Integralidad: desafíos de la coyuntura para la transformación universitaria”

**TITULO:** **La gestión cotidiana en los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria de la UNLP: una oportunidad para mejorar los dispositivos de extensión en función de los problemas reales del territorio.**

*AUTORAS: Bermúdez Lorena (Directora de Gestión Territorial DGPS UNLP), Bonicatto María (Directora General de Políticas Sociales UNLP) Calvo Victoria (Referente territorial CCEU, DGT, DGPS UNLP), Gómez Inés (Referente territorial CCEU, DGT, DGPS UNLP), Moratti Serrichio María Florencia (Área sistematización y monitoreo DGT, DGPS UNLP)*

## **1- Introducción**

La UNLP a través de la Dirección General de Políticas Sociales, perteneciente a la Secretaría de Extensión, ha definido la implementación de programas que fortalezcan la inclusión social de sectores de la población con sus derechos vulnerados. Para ello articula acciones entre OSC, Estado, comunidad, estudiantes, docentes, no docentes y graduados. Los programas diseñados para llevar adelante las acciones son: Fortalecimiento de la red de inclusión social, Gestión Territorial y Participación en el diseño e implementación de Políticas Sociales. En el marco del segundo programa mencionado, se ha implementado un dispositivo de trabajo y articulación en territorio denominado **Centros Comunitarios de Extensión Universitaria (CCEU)**. Los CCEU como espacios de **cogestión** entre la universidad y la comunidad pretenden implementar acciones que aborden los problemas y necesidades de un territorio determinado. Son el resultado de las demandas explicadas por las organizaciones y/o actores de ese espacio particular y la resignificación que se hace desde la universidad como un actor que integra las perspectivas de los equipos de las unidades académicas participantes. Involucra a docentes, estudiantes, graduados, no docentes interesados en llevar adelante proyectos, acciones de extensión y/o prácticas académicas.

El logro de los resultados propuestos suponen una estrategia hacia afuera de la universidad con los actores del territorio, y una hacia adentro con los actores de las diferentes dependencias universitarias. La complejidad de la universidad como

organización, implica que aquellos acuerdos que sostienen la identidad y las acciones de la universidad como un todo, sostengan espacios de problematización y búsqueda de consensos de sus partes.

En este sentido, pensar una metodología de intervención se vuelve un imperativo de eficacia y cuidados recíprocos. Es un desafío estandarizar acuerdos mínimos de información y gestión, de planificación y acción, que garanticen niveles de calidad crecientes en las intervenciones que la UNLP (como unidad que reconoce la diversidad que la compone) se propone en conjunto con organizaciones del territorio.

## **2.- Construcción de los CCEU. Un proceso en el que se avanza por aproximaciones sucesivas.**

### 2.1.- Las ideas interpeladas

Historizar las alteraciones que ha sufrido el dispositivo de los CCEU, nos lleva al relato de las interpelaciones del trabajo territorial y la capacidad de modificación de los dispositivos universitarios en función de las características y escenas que aparecen en las diferentes situaciones territoriales. Este punto es central para definir la concepción de extensión a la que adherimos. Entendemos a la **extensión como un proceso de educación no formal de doble vía, donde quien lleva adelante el proyecto o programa modifica las condiciones de existencia de grupos con derechos vulnerados, pero éstos a su vez también lo hacen con los actores universitarios.**

El proceso de los cinco años de implementación permite identificar las modificaciones en la propuesta metodológica de los CCEU que han sido necesarias en función de garantizar la perspectiva y los objetivos planteados.

La ponencia pretende presentar en profundidad el proceso desarrollado desde una perspectiva que identifica los cuestionamientos e interpelaciones al diseño de los CCEU y avanza en el fortalecimiento de los mismos como un espacio de cogestión concreto entre la universidad y la comunidad.

El diseño de un programa territorial de extensión universitaria surge de aquellas interpelaciones recurrentes al discurso de la universidad respecto de la extensión. La “*doble vía*” por definición, adquiriría una consistencia de corte utilitarista que aun hoy insiste. Aquello del “*proceso de educación*” se percibía cada vez más vaciado de sentido y coherencia. A la par, otra singularidad insiste, la consolidación de

experiencias de extensión sostenidas, imbuidas en el territorio del cual ya son parte. Equipos de extensionistas que reavivan e impulsan el espíritu de la extensión, pero que no obstante deben mucho de la sustentabilidad y permanencia de los proyectos a aspectos subjetivistas del equipo. Docencia, Investigación, extensión, los “tres pilares” discursivos, son en lo efectivo bastante desiguales en el capital simbólico que comportan y en los recursos que proveen.

Como contraparte, los beneficiarios directos quedan escindidos entre poblaciones útiles para aplicar un proyecto predigerido en los reductos académicos. Problemas imaginarizados, una población creada a pie juntillas del instructivo de implementación del proyecto. La doble vía se rigidiza. Se hace una impermeable vía de marginalización y etiquetamiento.

En otras experiencias los beneficiarios directos son bombardeados por acciones desordenadas, solapadas en momentos del año para luego desvanecerse sin devoluciones o implicaciones consistentes con las dinámicas territoriales. Esta lógica termina por fomentar una relación desigual entre la universidad y la comunidad. Desigualdad que no es saldada por un empoderamiento propiciado por la definición de la extensión. Ni transformada en una reciprocidad fundante de diálogo real y aprendizajes mutuos. Sino que produce, en su sesgo fragmentario, una comunidad a la medida de acciones esporádicas y resultan poco cuestionadas o permeables a las interpelaciones. Nuevamente, la doble vía se desdibuja, se ensordece y se vuelve monólogo universitario.

Nos preguntamos entonces por los desacoples entre las definiciones que guiarían nuestras practicas y la efectuación de inercias que las contradicen. La doble vía se cortocircuita. Las condiciones de existencia de los grupos vulnerados son con suerte interceptadas por unas actividades paralelas, contingentes, sin estrategia de intervención común. Su contracara nos interpela aun en otro obstáculo complejo: los equipos consolidados, que han transitado y producido una relación de reciprocidad con la comunidad donde trabajan, son muchas veces expulsados por la misma lógica universitaria a partir del desgaste, ausencia de acreditaciones, dificultad de sostén y circulación del flujo de miembros, falta de incentivos y exigencias vertiginosas desde la docencia y la investigación.

En este horizonte de problemas, la propuesta de los CCEU pretende implementar un dispositivo de gestión de la extensión que nos permita cuestionar los propios haceres y consolidar un espacio real de **cogestión** que lleve adelante la experiencia cierta de aprendizaje, reformulaciones y problematizaciones conjuntas: “Crear o

sostener organizaciones cogestionadas implica por lo tanto personas con capacidad de decisión y aporte al proyecto institucional. Comprender que las organizaciones están conformadas por personas con procesos subjetivos y formas de legitimar, resistir, y habitar que no pueden ser reguladas por métodos clásicos como los propuestos por la administración científica. Este enfoque, basado en el control y la disciplina como reguladores de la producción humana, no puede ser el camino apropiado para transitar las organizaciones por parte de quienes partimos de otra concepción epistemológica.

Trabajar con la subjetividad de los actores involucrados, reconocer las formas de acercamiento a las situaciones, las relaciones entre ellos, las formaciones y estilos de aprendizaje que poseen, los puntos a rescatar y los puntos a fortalecer, parecen colocarse en primer plano.” (GEP, 2011)

## 2.2.-La piedra basal de la experiencia. Los primeros CCEU en el año 2009.

El inicio de los CCEU puso el énfasis en explicitar la potencialidad de la estrategia, en especial a lo referido con la articulación de acciones en el territorio y en establecer marcos de acuerdos con instituciones de la comunidad que estuvieran interesados en implementar el dispositivo. De esta forma se inauguran dos CCEU en diferentes puntos de la ciudad de la Plata (Altos de San Lorenzo y Los Hornos). La línea de trabajo estaba centrada inicialmente en la incorporación y coordinación de actividades de las unidades académicas a la planificación de la organización barrial, inaugurada como Centro Comunitario de Extensión Universitaria.

Aquel primer diseño fue planteado desde inicio como un desafío. “El desafío es convertir el conjunto de expresiones de deseos y declaraciones de principios en realidad, ejercicio pleno y efectivización.” (Carpinetti, 2005)

Sin embargo, por las mismas interpelaciones y dificultades que registrábamos en nuestros modos conocidos de pensar y hacer la extensión, entendíamos que para convertirse en una herramienta de trabajo factible requeriría de la evaluación permanentemente de sus posibilidades y obstáculos.

La dificultad en consensuar modos de trabajo y visualizar objetivos en común en estas experiencias da lugar a una segunda etapa donde se inicia la **construcción de herramientas de gestión** que viabilicen la implementación del dispositivo. De esta forma en el año 2010 se inaugura el CCEU N° 3 (El Retiro) con un plan de

trabajo consensuado con la organización comunitaria contraparte (un club de fútbol infantil) y la UNLP reconociendo dos niveles de anclaje: el acuerdo institucional, mediante la firma del presidente de la universidad y el presidente del club, y un anexo firmado por todos los secretarios de extensión que tuvieran alguna actividad a cargo en el plan de trabajo. La experiencia del año 2011/12 interpela nuevamente al dispositivo y plantea la necesidad de una mayor coordinación que supere la mirada estanca de los distintos equipos sobre la realidad del barrio y la necesidad de profundizar un modelo de intervención territorial que trabaje sobre problemas locales. Se inauguran así los centros 4 y 5 en Villa Castells y Abasto que contaban no solo con el plan de trabajo consensuado antes de la inauguración formal y firma de convenios, sino con un conjunto de instrumentos diseñados en función de los requerimientos que el proceso de cada centro y de su conjunto iban presentando.

La inauguración del CCEU N° 6 plantea otros desafíos, ya que es el reconocimiento de un proyecto de más de diez años de implementación que presentaba en su propuesta la lógica de funcionamiento de los Centros Comunitarios. Sin embargo esta última experiencia y la de los otros procesos pone en tensión la relación entre los problemas del territorio identificados por los diferentes actores universitarios y los problemas sentidos o manifestados por los actores del territorio. Por esto el año 2013 comienza con un taller metodológico donde universitarios, referentes de las organizaciones contraparte y de organizaciones de cada territorio, realizan un diagnóstico participativo de los principales problemas a ser abordados. Se logra un hito muy importante en el proceso de fortalecimiento de la experiencia

A continuación, detallaremos los momentos antes consignados siguiendo el eje de interpelaciones al dispositivo y estrategias de abordaje que hasta el momento, hemos desarrollado.

### **3- Problemas a responder, puntos de interpelación al diseño e implementación y estrategias de abordaje:**

“Como toda apuesta tiene algo de incierto, algo de incontrolado, algo de pulsión y deseo. Y de eso se trata, de apostar a un tipo de gestión que no renuncie ni a la planificación ni a la estrategia.” (GEP, 2011)

### 3.1. Hacia la consolidación de la propuesta de cogestión

El inicio de los CCEU puso el énfasis en la articulación de acciones en el territorio y en establecer marcos de acuerdos con instituciones de la comunidad que estuvieran interesados en implementar el dispositivo. El trabajo se centraba principalmente en la recepción de demandas de los referentes de la organización e inclusión de actividades acordes a las manifestaciones expresadas.

Este recorrido inicial nos enfrentó con algunos **obstáculos** de sustentabilidad y modalidades de gestión unipersonales y jerarquizadas que nos obligaron a redefinir modos de trabajo. Siguiendo a Bruno Carpinetti, “si las nuevas herramientas institucionales no son capaces de satisfacer las expectativas que han creado se corre el riesgo de que se cuestione la propia legitimidad de los órganos del co-manejo. Este riesgo no podrá disiparse a menos que se consolide una nueva institucionalidad. Dependerá de cómo se construyen y traducen las nuevas normas formales en relaciones cotidianas entre los actores fundamentales del co-manejo” (Carpinetti, 2005). Comenzamos a estar advertidos del proceso de construcción que implicaba el proyecto de la **Cogestión**, un necesario trayecto que habilitara el reconocimiento pleno de las contrapartes como sostén y participes en las decisiones. Implica *salir de la relación demandante/demandado y pasar a la práctica del co-manejo. Compartir responsabilidades desde una práctica común, reconociendo diferentes cosmovisiones y encontrando coincidencias* (Carpinetti, 2005).

Incluimos entonces una *etapa diagnóstica* que nos permitiera clarificar si era factible establecer y construir una relación de cogestión con la organización. Tiempo de evaluación destinado a registrar si la organización contraparte posee la capacidad suficiente para sostener el funcionamiento de un Centro Comunitario, en virtud también de las posibilidades y recursos con los que contábamos en el equipo de gestión.

“Los procesos de desconcentración y descentralización presentan distintos matices según quienes sean los actores sociales comprometidos progresivamente en la gestión de políticas sociales: desde la constitución de la demanda hasta la implementación. Estas modalidades de compromiso son muy diversas, y es por esta diversidad por lo cual es pertinente analizar los procesos de descentralización como un conjunto complejo de procesos que mas allá de los objetivos que los orienten, están fuertemente condicionados por la naturaleza de las funciones transferidas, las características de las instituciones receptoras y los recursos disponibles en cada caso.” (Chiara, Di-Virgilio, 2005).

En este sentido, esta etapa nos ha permitido desde entonces identificar algunas características de la organización co-participe necesarias para fundar un espacio común de gestión:

- Voluntad y capacidad de organización territorial por parte de los referentes
- Condiciones para desarrollar el potencial de la organización
- Predisposición para articular el trabajo con otras instituciones de la zona.
- Que las acciones generadas no se acumulen en beneficio de un partido político sino de la comunidad en el que está inserto el CCEU.
- Legitimación de la organización solicitante por parte de la comunidad.
- Que las actividades estén destinadas prioritariamente a grupos con derechos vulnerados.
- Ubicación en la Región (La Plata, Berisso, Ensenada, Brandsen, Magdalena, Punta Indio).
- Sostenibilidad en el tiempo.

### 3.2. Hacia la consolidación de la propuesta metodológica

En este segundo momento como se menciona más arriba, contábamos con dos CCEU inaugurados y la apertura del CCEU N°3 se consolida luego de una *Etapa diagnóstica* de trabajo. Un proceso de evaluación que hoy se lleva a cabo con la finalidad de iniciar un acompañamiento y fortalecimiento gradual de los referentes locales y establecer acuerdos mutuos sobre modos de funcionamiento, a través de la incorporación de actividades puntuales desde la universidad, a la vez que la recopilación de información clave de la organización y el barrio. La inauguración del CCEU N° 3 finalmente se lleva adelante con un plan de trabajo consensuado entre la organización comunitaria contraparte (un club de futbol infantil) y la UNLP, a través de un acuerdo institucional firmado por el presidente de la universidad y el presidente del club, y un anexo firmado por todos los secretarios de extensión que tuvieran alguna actividad a cargo en el plan de trabajo.

En este momento, la incorporación de actividades y el trabajo en distintas zonas de la ciudad nos enfrentó con una nueva urgencia: la necesidad de **consolidar una metodología** que nos permitiera no sólo una **organización del trabajo** creciente, sino a su vez, afinar los **procedimientos para trabajar las demandas y transformarlas en el abanico de problemas territoriales** capaces de ser abordados por la intervención conjunta de la universidad y la comunidad.

Esta urgencia estaba compuesta por una red de puntos problemáticos que se convierten en focos de interrogación y ajustes: hacia lo territorial (entendiéndolo con Chiara y Di Virgilio como alcance y a la vez la escena de la acción, es resultado de un proceso de construcción social, político y también simbólico), hacia la comunidad académica y hacia los instrumentos metodológicos de planificación y gestión.

.1) *Hacia lo territorial:* Las organizaciones que emplazaban al CCEU denotaban cierto agotamiento por parte de los referentes, debíamos ajustarnos a trabajar problemas de modo prioritario y no desordenadamente, ampliando y reforzando a su vez la red de instituciones locales.

El proyecto de cogestión y la efectividad de la definición pulida de la extensión se empieza a materializar si visibilizamos que son los problemas la materia prima y el punto esencial de encuentro y puesta a punto de la corresponsabilidad. Es en esa construcción común donde la cogestión encuentra su punto desafiante entre quedar como ficción discursiva o en hacerse efectiva *repartición de responsabilidades, competencias y una clara definición del aporte e influencia equitativa de las partes en la generación y planteo de ideas así como en el posterior proceso de toma de decisiones.* (Carpinetti, 2005)

2) *Hacia la comunidad académica:* la incorporación de actividades, aunque organizada, perpetuaba de algún modo la segmentariedad de las acciones, y las relaciones entre equipos no terminaban de romper con la dimensión de la interrelación; vínculo de comunicación ocasional, sin una adecuada planificación conjunta sobre un problema acordado.

Las inercias invisibilizadas nos alertaron, tomamos el problema, ya que nuevamente la doble vía nos interrogaba. Si bien los equipos y proyectos eran incluidos en el dispositivo de acuerdo a algún registro diagnóstico de problema local, luego, el

desarrollo de cada actividad entraba difícilmente en diálogo con las restantes actividades, abocadas igualmente a la actividad extensionista en el mismo espacio de acción.

Acompañamos la tesis de que existe “un espacio intermedio del actuar, que media entre la declaración de intenciones y la declaración de resultados. Este *espacio de acción intermedio es precisamente el acto de implementación* y alude al conjunto de acciones que transforma a las intenciones en resultados observables (Aguilar Villanueva, 1996:4). Para Pressman y Wildavsky la política pública es una teoría o hipótesis causal entre acciones humanas que permanecen en el *cielo de los proyectos* hasta el momento de su instrumentación.” (Chiara, Di Virgilio, 2005). Era necesario que en ese espacio intermedio, se propusieran instrumentos y acciones concretas que ayudaran a intervenir las lógicas fragmentarias.

3) *Hacia los instrumentos metodológicos de planificación y gestión: ¿cómo evaluar de modo procesual las actividades que se iniciaban y a su vez pensar en una incorporación estratégica de nuevos equipos? Necesitábamos una metodología que nos permitiera ir corrigiendo y tomando decisiones para organizar la superpoblación de actividades con una articulación estratégica clara.*

Las estrategias de abordaje de tales complejidades nos llevaron a ajustar ciertos instrumentos y prácticas de gestión que acompañaron la inauguración de los CCEU N°4 (una Mesa Intersectorial) y N°5 (una Casa del Niño):

Incorporamos tres instancias colectivas de planificación y evaluación: **talleres de inicio, término medio y evaluación anual** de cada CCEU, ha realizarse en cada uno de los barrios. Instancias colectivas con presencia de la totalidad de actores involucrados en un **Plan Anual de intervención**. ¿Quiénes son los actores? “un actor se constituye en actor de lo local en la medida en que actúa en relación con cuestiones socialmente problematizadas en la escena local. (...) desde esta perspectiva es la “acción” la que define la inclusión como actor en esos procesos” (Chiara y Di Virgilio, 2005). Referentes institucionales, vecinos, docentes, estudiantes, equipo de gestión. Se proponen como espacio donde realizar los acuerdos de encuadre, se trabaja sobre expectativas de logro en el inicio y se evalúa la implementación en el segundo y tercer dispositivo. Permite ajustar acuerdos, incorporar nuevas actividades y analizar nuevos desafíos. Espacios de diálogo útiles para configurar un relevamiento de Demandas y Problemas, dispuesto a ser

redefinido en cada una de las instancias de encuentro. Estos instrumentos completan un modelo de gestión que fortalece la institucionalidad de los CCEU hacia adentro de la UNLP y en el territorio.

Este fortalecimiento fue necesario impulsarlo a su vez con instrumentos escritos que nos permitieran sistematizar y comprometer acuerdos mínimos de trabajo, de modo de interrumpir la lógica migratoria de los proyectos o acciones en extensión que se perpetuaban inercialmente en el dispositivo: a la Ficha institucional de cada CCEU, incorporamos el requisito de formulación de Planes de Actividades de cada equipo de trabajo con el objetivo de consensuar y explicitar el desarrollo de la propuesta. A ello deberían agregar una Evaluación de Corte medio y Final. Los mismos son documentos que permiten sistematizar lo realizado desde la perspectiva de los miembros de los diferentes claustros que participaron en las actividades. Es insumo fundamental para garantizar la procesualidad de la intervención y la evaluación de lo realizado.

### 3.3.- Nuevos desafíos

No obstante a tales modificaciones, la territorialidad nos reclamaba un salto mayor: la planificación y evaluación continua se nos convirtieron en un cotidiano propio, una sinergia naturalizada que nos alerta sobre la caducidad o escasez del dispositivo y sus procedimientos:

Se inaugura el CCEUN°6 (proyecto de extensión de 10 años de trabajo). Su incorporación está acompañada además con el trabajo simultáneo en otros dos territorios en vistas a conformarse como CCEU.

Ciertas tensiones son puestas de relieve, ahora con mayor visibilidad: las existentes entre los problemas del territorio identificados por los actores universitarios y los problemas sentidos o manifestados por los actores del territorio.

Siguiendo a Chiara y Di Virgilio: “Los programas parten siempre de un diagnóstico acerca del contexto institucional e incluyen en su diseño componentes de fortalecimiento en este sentido. Sin embargo la estrategia adoptada supone en muchos casos una relativa independencia de las intervenciones, y se presenta como “respuesta técnica” a los problemas que se desprenden del diagnóstico. (...)A partir de esto es que las propuestas son prescriptas como estados deseables o patrones de referencia y medición a efectos de constatar el grado en que el sistema real se aparta de ese estado. Toda desviación, carencia u obstáculo, toda “anormalidad”

ocurrida en el “proceso de implementación”, aparece –desde esa óptica- como un signo de patología que conspira contra la materialización del modelo especificado conceptualmente. Dos razones justifican la necesidad de aproximarnos desde otra perspectiva a este problema. En primer lugar, porque dado que estos programas involucran en la gestión a distintos actores gubernamentales y de la sociedad, las actividades previstas en los mismos se manifiestan a través del conflicto, la negociación y el compromiso; comportamientos que tienen una naturaleza básicamente política y que están lejos de responder a un diseño racional previo. En segundo lugar, porque resulta imprescindible prever sucesivas redefiniciones a su formulación inicial derivadas de la sucesiva especificación que sufre una propuesta que se desarrolla con algún grado de descentralización. Las dificultades y obstáculos encontrados, para alcanzar objetivos difíciles de discutir en sus contenidos, están expresando ciertas condiciones del nivel local de implementación que resultan imprescindibles de reconocer, en función de poder enunciar explicaciones que superen la mera identificación de “comportamientos patológicos” o “desviaciones”.(Chiara, Di Virgilio, 2005).

Se requiere legislación, políticas, relaciones y procesos institucionales nuevos que permitan en el marco del ejercicio pleno de derechos desarrollar herramientas eficaces que confluyan en el co-manejo. Compatibilizar no es solo *amoldar*. Es construir novedad en el diálogo de saberes. Saberes sobre usos, prácticas, padeceres, redes sociales, relaciones propias de los actores barriales; y los saberes disciplinares aplicados, de los actores de la comunidad académica.

Elaborar políticas administrativas de comanejo, implica resolver problemas por medio del diálogo y la construcción política. Depende del desarrollo de habilidades nuevas (Carpinetti, 2005).

Por esto el año 2013 comienza con un **Taller Metodológico** donde universitarios, referentes de las organizaciones contraparte y de organizaciones de cada territorio, realizan un diagnóstico participativo de los principales problemas a ser abordados. Un taller de **Planificación Estratégica Participativa** para trabajar sobre un plan de Intervención fundado en problemas locales.

Tal como plantea Sotelo, “en relación a los distintos matices que encierra el hecho mismo de planificar, el autor habla de una doble función de la planificación estratégica: “ la *función normativa*, que tiene como propósito la definición de la

trayectoria, sus objetivos y metas, y la *función paragógica*<sup>1</sup>, que refiere a la tarea de lidiar, en situaciones complejas, conflictivas e inciertas, con actores que representan intereses diversos e, incluso, contrapuestos, a efectos de hacer viable la trayectoria elegida.

La propuesta es entonces avanzar sobre la función paragógica de la planificación, generar método y soporte a *ese navegar entre* que termina sosteniendo o posibilitando los verdaderos cambios en la manera de planificar en una organización. Entendida de esta forma no puede sostenerse una gestión que no sea planificada.” (GEP, 2011)

Desde esta perspectiva, el **Plan Anual de Intervención** de cada CCEU fue elaborado a través de una planificación estratégica participativa en un Taller de inicio con referentes locales y equipos de la universidad, con el fin de reconstruir entre las diferentes miradas aquellos problemas del barrio. Se detallan por consiguiente, tanto problemas y demandas generales, como así también aquellos consensuados como relevantes y pertinentes para el abordaje de la universidad. Entre estos últimos problemas, algunos de ellos son retomados con planes de acción específicos, mientras en otros queda explicitada la vacancia de abordajes.

El instrumento pretende convertirse en un orientador para la incorporación de acciones acordes a los problemas locales, contando con una estrategia consensuada que impida sobreintervenciones y clarifique qué problemas aun no han sido abordados.

Con el objeto de ampliar la red institucional de intervención concretando el funcionamiento del CCEU como un dispositivo de trabajo interinstitucional, se incorpora un **Becario** responsable del acompañamiento de las actividades y articulación territorial entre instituciones y acciones de la universidad.

El PAI así definido es evaluado mensualmente, con el objetivo de realizar un seguimiento de las propias dinámicas territoriales. Esto nos ha permitido hasta el momento, detectar obstáculos, nuevos problemas, urgencias, y tomar decisiones con mayor rango de precisión y eficacia.

---

<sup>1</sup> Paragógico: ADJ. relativo a la *paragoge* (RAE). Si bien el único significado que se recuperó del vocablo *paragoge* en las lenguas modernas es el de alteración del lenguaje (adición de un sonido al fin de un vocablo), es conveniente destacar la riqueza de un sentido olvidado de esta palabra. El término proviene del verbo griego ΠΑΡΑΓΩΓΩ (ΠΑΡΑΓΩΓΗ)PREP. junto a, cerca de, en, entre y ΠΑΡΑ TR. conducir, guiar, persuadir, educar, juzgar, considerar), cuyo sentido etimológico es: conducir, navegar silenciosamente, desviar, seducir, inducir, alterar.

Hoy las preguntas e interrogaciones nos llevan hacia el foco del ejercicio pleno de la cogestión. Ampliar nuestros posibles, extender aún más los límites de nuestros propios marcos de pensamiento y acción para incorporar instrumentos que habiliten la decisión plena de la comunidad, sin eludir las responsabilidades respecto de la injerencia de la universidad.

En otro sentido, pero imbuidos en el mismo movimiento político ¿cómo aportar a la legitimación de la acreditación de la extensión, que convalide los ajustes sucesivos en pos de la consolidación del dispositivo? Como hacer visible y posible, otro modo de hacer extensión, que sea congruente con el espíritu de las declaraciones y que no sea minado desde la propia lógica universitaria? Otros saltos son necesarios...

#### **4.- Cuando el rulo se mete hacia adentro<sup>2</sup>. Nuevas reflexiones a partir de la experiencia**

Desafiar los modos acostumbrados de la extensión, requiere de una evaluación continua con ajustes situacionales que ponderen las variables en juego. No solo aquellas que remiten a cada lógica territorial sino, y sobre todo, aquellas invisibilizadas maquinarias universitarias que inercialmente compelen a prácticas atomizadas, fragmentadas y unidimensionales. Estas prácticas producen un territorio a medida de su acción: disgregado y fragmentado, para luego retirarse sin observación del campo común de acción.

Es por esto que relatar la experiencia de las alteraciones metodológicas de los CCEU, nos sumerge en los avatares del diseño de procedimientos e instrumentos que acompañen el crecimiento de las organizaciones y sean permeables a las demandas y cuestionamientos del campo. Este planteo nos aleja de conceptualizaciones de gestión utilitarista, de mero corte administrativo y nos acerca a un modo de hacer que involucra necesariamente la participación comunitaria y el ajuste situacional.

---

<sup>2</sup> Metáfora utilizada por Eduardo Rinesi Rector de la Universidad de General Sarmiento. Argentina quien en su exposición en el V Congreso de Extensión Argentino en la ciudad de Córdoba en el año 2012 reflexionaba sobre la imagen del Congreso que era una flecha que en forma circular salía. El planteaba que las universidades tenemos que estar dispuestas a que ese rulo que hace la flecha además de salir hacia la comunidad, dejen que se meta hacia adentro resignificando las propias prácticas universitarias.

Con ello, el desafío se ha planteado entre homogenizar instrumentos e ir alterándolos en cortes graduales, con el doble objetivo de metabolizar las transformaciones reales en campo y a su vez intervenir estratégicamente en los núcleos duros de los instituidos universitarios.

Hoy las preguntas insisten cotidianamente ¿qué puede la universidad? ¿Qué produce con sus prácticas instituidas y en transformación? ¿hacia dónde se dirige el proyecto de la universidad en sus estrategias de intervención? Preguntas como guías, alertas a cada paso en el proceso de tomas de decisiones. Las condiciones iniciales propias de cada territorio demandan un modo de trabajo que no retroceda ante las incertidumbres, el devenir complejo del encuentro con mundos de significaciones radicalmente nuevos, mundos que nos compelen a desestructurar, desandar, interrogar conceptualizaciones y haceres automatizados. Facilitar, colaborar, agilizar, instrumentar factibilidades donde las condiciones adversas impiden la construcción de una comunidad capaz de autogestión y acceso a derechos. No hay recetas prescriptas aptas para ser traspolables de un marco territorial a otro. Esta modalidad ha devenido en una imposición de estructuras ajenas que no terminan por agenciar con la comunidad un mismo movimiento genuino e identitario. Revisar las estructuras en cada experiencia es parte fundamental del dispositivo de implementación de los CCEU.

*“Hemos comprendido que el andamiaje más apropiado para cada espacio / tiempo se va configurando poco a poco, entre los hilvanes de nuestras propuestas y las puntadas oportunamente consensuadas con los propios sujetos del proceso”  
Wagner (2008:4)*

“Ningún proceso de gestión planificada es sostenible en soledad. Siempre se lleva adelante con otros. El involucramiento de la organización o de los actores que participan de alguna manera en el logro de las apuestas definidas es vital. Tiene que garantizarse como parte del proceso de planificación y de gestión.

Se entiende que el conocimiento de lo que se quiere hacer y el compromiso con los cambios o transformaciones perseguidas por todos los actores involucrados son elementos constitutivos de la Cogestión.

Fortalecer el sentido, el por qué y el para qué. Retomar el proceso iniciado en la dimensión de fortalecimiento del espacio de planificación en la gestión, significarlo,

darle potencia, generar una identidad organizacional que coloque en el centro de la escena a la práctica de pensar lo que se hace y llevar a la acción concreta aquello que se piensa. Ya no como una etapa o dimensión en el proceso de intervención, sino como un elemento transversal a cualquier proceso de gestión.” (GEP, 2011)

## Referencias

- *Gestión Estratégica Planificada (GEP)* Documento inédito Cátedra de Administración en Trabajo Social. FTS. UNLP 2011 publicado en [www.trabajosocial.unlp.edu.ar](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar)
- Aguilar Villanueva, L. (1996) "Estudio Introductorio". En Problemas Públicos y Agenda de Gobierno. Grupo Editor Miguel Angel Porrúa. México.
- Carpinetti B (2005) *de la expulsión al comanejo*. Editorial APN. Buenos Aires. Argentina
- Chiara M y otros (1999) *La Política social en el Conurbano Bonaerense. Una mirada de su implementación desde lo local*. Instituto del Conurbano. UNGS. Buenos Aires. Argentina.
- Chiara M, Di Virgilio M (2009) *Gestión de la Política Social. Conceptos y Herramientas*. Capítulo 2. Universidad Nacional de General Sarmiento. Prometeo Libros. Buenos Aires.
- Wagner A (2008) ¿Quién define qué?. Algunas reflexiones acerca de supuestos y prácticas que caracterizan nuestra aproximación a los problemas sociales. Foro Latinoamericano de Trabajo Social. FTS. UNLP