

Sistematización de experiencias de desarrollo territorial

Tramas sociales, gestión institucional y comunicación en los territorios

Fabiana García, Marina Guastavino, María Laura Agüero, Laura Alcoba



Sistematizacion de experiencias de desarrollo territorial

Tramas sociales, gestión institucional y comunicación en los territorios

Fabiana García, Marina Guastavino, María Laura Agüero, Laura Alcoba

Sistematización de experiencias de desarrollo territorial

Tramas sociales, gestión institucional y comunicación en los territorios

Fabiana García, Marina Guastavino, María Laura Agüero, Laura Alcoba



Sistematización de experiencias para el desarrollo territorial : tramas sociales, gestión institucional y comunicación en los territorios / compilado por Fabiana García ... [et al.]. - 1a ed. - Trelew, Chubut: Ediciones INTA, 2017.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-521-877-2

1. Desarrollo Territorial. 2. Gobernanza Territorial. 3. Comunicaciones. I. García, Fabiana, comp. II. Título.

CDD 630

INTA Ediciones

PROGRAMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO Y LA SUSTENTABILIDAD DE LOS TERRITORIOS

Impreso en la Ciudad de Buenos Aires en enero 2018

Equipo de revisores de los trabajos de sistematización:

Susana Soverna - Subsecretaría de Agricultura Familiar - Ministerio de Agroindustria de la Nación

Vilma Busca - Subsecretaría de Agricultura Familiar - Ministerio de Agroindustria de la Nación

Rosana Bogado - Universidad Nacional de Misiones

Laura Kostlin - Universidad Nacional de Misiones

Ramón Burgos - Universidad Nacional de Salta

Constanza Rozenblum - ProFeder - INTA

Edición: Carolina Piscione

Diseño: Federico Miri

© INTA

Todos los derechos reservados

Hecho el depósito que prevé la ley 11.723

Impreso en Argentina

Se permite la reproducción total o parcial. Agradecemos citar la fuente.



Esta obra está licenciada bajo una Licencia Creative Commons Attribution-ShareAlike 2.5 Argentina

INDICE

9	Prólogo
11	Introducción
17	TRAMAS SOCIALES EN PROCESOS DE DESARROLLO TERRITORIAL
19	Las tramas sociales en la Sistematización de Experiencias de Desarrollo Territorial, por Mabel Manzanal.
	EXPERIENCIAS
45	La articulación interinstitucional como estrategia para el Desarrollo Local. Entre Ríos, Municipio de San José, departamento Santa María, Catamarca. Por Karina Pastrana, Daniela Iriarte, Adela Abalo, Pablo Guzmán, Paulino Mamani, Nicolás Waldhans.
73	En los bordes: una experiencia de transición agroecológica. Villa San José, departamento Castellanos, Santa Fe. Por Mariana Mascotti, María Rosa Scala, Claudia Gaudiño, Raúl Perez, Maximiliano Pérez.
87	El ProHuerta Mar del Plata y el Servicio Social de Salud, un encuentro estratégico e interdisciplinar. Partido de Gral Pueyrredon, Buenos Aires. Marcela Almendros, Verónica Baudino, Noelia Fraga, Cecilia Leonardi, Mauricio Navarro, Rosana Marsili, Carolina Piscione, Luisina Rodríguez, María Rita Sanchez.
101	Fortalecimiento institucional/organizacional en el territorio del Delta Frontal. Bajo Delta del Río Paraná, Buenos Aires. Por Emilio Dubra, Demián Olemberg, Belen Ballester, Jorge Álvarez, Raul Álvarez.
115	Transformaciones de un proceso colectivo. El caso de la feria “Frutos de la tierra y el río”. San Pedro, Buenos Aires. Por Verónica Liljestrom, Paula Marcozzi, Mariana Piola, Anabella Motta, Laura Hansen.
137	Mujeres en acción. Experiencia de la conformación del grupo de mujeres rurales de Coronel Dorrego 2013-2014. Barrow, Buenos Aires. Paula Pérez Maté, Marta Borda, Sandra Vassolo, Emiliano Sofia, Soledad González Ferrín.
147	Red de Banco Popular de Los Llanos Riojanos: aportes para la consolidación de una economía social y solidaria a partir de una mirada comunicacional de los procesos. Los Llanos Norte, La Rioja. Por Barrios Miguel, Bosetti Marcelo, Cesar Julio Ángel, Chavez Gabriela, Oviedo Raúl, Zarate Walter y Gallardo Juan Hugo.
165	Autogestión comunitaria para el mejor vivir. Paraje Paso Sosa, Chaco. Por Nereo Charole, Carlos Giacomelli, Damián Petizo, Luz Vallejos, Natay Collet y Marina Buschiazio.

169 GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL

171 La Gestión del Desarrollo Territorial, por Constanza Rozenblum.

EXPERIENCIAS

179 **Análisis de un proceso cooperativo en el ámbito rural: Cooperativa Apícola La Friense Ltda.** Localidad de Frías, departamento Choya, Santiago del Estero. Por Marcela Robles, María Fernanda Epstein Vittar, Lucio Auhad, Marcelo Cesar Contreras.

197 **La conformación de las mesas de desarrollo local en la Meseta Central del Chubut: nuevos espacios de participación y articulación multiactoral, Chubut".** Localidades de Gan Gan, departamento de Telsen y Gastre, Chubut. Por Ana Paula Galer, Miguel Angel Cárcamo, Mirco Marcelo Muñoz, Sebastián Cual.

215 **La mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales con Justicia Social en la provincia de San Juan. Una experiencia de trabajo conjunto.** Provincia de San Juan. Por Juan Jesús Hernández y Liliana Inés González.

239 **Mesa de Desarrollo Territorial del Sudoeste Chaqueño. Un Espacio de Articulación y Organización para el Desarrollo.** Localidades de Chorotis, Santa Sylvina, Coronel Du Graty, Villa Ángela, Enrique Urien, Samuhú y San Bernardo, Villa Ángela, Chaco. Por José María Insaurralde, Evelin Xenia Noemí Delceggio, Graciela Serial, Tamara Silvina Mazza, María Soledad Takacs Tomaszuk.

257 **Aprendiendo de la gestión: sistematización de la experiencia del equipo de gestión del PRET2 de la EEA Catamarca.** Departamentos Andalgalá, Pomán y Tinogasta, Catamarca. Por Humberto Gallo, Alejandro Toro y Fernando Balbi.

271 COMUNICACIÓN EN LOS TERRITORIOS

273 La experiencia de sistematización y el coraje que hace falta. Por Nestor Borri.

EXPERIENCIAS

295 **Sistema Participativo de Garantías para productos agroecológicos.** Colonia Progreso, Desmochado, Tres de Abril, departamento Bella Vista, Corrientes. Por Rene Evaristo Oviedo, Carolina Almada, Zuunilda Poggio, Fernando Fleitas, Artenio Driutti.

305 **Fortalecer y potenciar un espacio de comercialización: la feria de productores, emprendedores y artesanos del medio rural de Colonia Benítez.** Colonia Benítez, departamento 1° de Mayo, Chaco. Por Liliana Hidalgo, Pamela Sarco, Javier Vagabculov, Victoria Acosta Contreras, Andrea Cecilia Romero, Vanesa Alejandra Rusas.

319 **Unión, Trabajo y Dignidad por la Libertad. Experiencia CUM (Comunidades Unidas de Molinos).** Departamento de Molinos, Valle Calchaquí, Salta. Por Carmen Aldana López, Liliana Guaymas, Olinda Rueda, Santos Belázquez, Yanina Luciana Abán, Marta Alicia Renfijes, Andrea A. Fernández, Paula Lucía Olaizola, Pedro Carlos Carmona, Claudio Ramiro Plotkin, Jorge Alfredo Martínez y Magdalena Eliana Guerra.

- 337 **FM Ecos de mi Pueblo, radio comunitaria.** El Fuerte, departamento Santa Bárbara, Jujuy. Por María Laura Agüero, Eloy López, Liliana Rojas, Cristina Cruz, Judit Margot Rinero, Jorge Zamboni, Abigail Molina, Enzo Zamboni, Marcelo Flores, Eli Simone, Ernesto Flores
- 345 **Soberanía alimentaria y comunicación comunitaria: por el derecho a elegir qué comer y cómo producir.** Departamento La Capital, Santa Fe. Por Silvia Magdsick, Gabriel Piedrabuena y Gabriela Cardoso.
- 371 **Radio comunitaria Abriendo Espacios: innovación organizacional en una experiencia de comunicación popular en Calingasta, San Juan.** Tamberías, Calingasta, San Juan. Por Elodie Canonici, Rodrigo Cortez, Natalia Molina, Miguel Navas, Emilia Saavedra y Simón Tornello.
- 387 **Repensando una experiencia de comunicación emancipadora: el caso de la Mesa de Comunicación Popular de Salta y Jujuy.** Salta y Jujuy. Por Ramón Burgos, María Laura Agüero y Ana Müller.

PRÓ LO GO

La sistematización de experiencias emerge en el contexto de una de las recurrentes crisis y replanteos de las ciencias sociales latinoamericanas. A partir de los años 70 y 80 se multiplican los proyectos y acciones que promueven el desarrollo rural, los programas y acciones educativas, y en estrecha vinculación a estas iniciativas, aumenta la demanda de un mayor involucramiento de las ciencias sociales en el abordaje y resolución de los problemas que enfrentan las sociedades latinoamericanas. La percepción generalizada era que en cada uno de estos procesos se movilizaba y creaba conocimiento de diverso tipo y que el análisis y la comprensión de las intervenciones estatales y privadas, contribuiría a potenciar las transformaciones productivas, económicas y sociales. La sistematización está marcada por la preocupación por comprender y mejorar la intervención, por involucrar a los sujetos de las experiencias en la producción de saberes, específicamente en rescatar y capitalizar los saberes diversos que atraviesan las prácticas de desarrollo, de extensión y de educación.

Como enfoque metodológico, la sistematización se caracteriza por la interpretación crítica de los procesos y experiencias sociales a partir de su ordenamiento y reconstrucción. Esto hace posible descubrir la lógica del proceso y el modo en que influyeron distintos factores, sus relaciones y las transformaciones generadas en el contexto. Al objetivar lo vivido, al tomar distancia y observar el proceso desde otra perspectiva, la sistematización produce nuevos conocimientos sobre la práctica. La forma en que se producen estos conocimientos es también innovadora, son los propios actores del proceso los que llevan adelante la reflexión y generan conocimientos nuevos.

La sistematización supone, entonces, el diálogo de saberes y en ella es importante tanto el proceso de producción de conocimientos como sus resultados. La producción de saberes está relacionada íntimamente con el aprender para hacer mejor y, en



este sentido, la participación de quienes fueron y son los protagonistas permite enriquecer el proceso, generar aprendizajes en los actores y una retroalimentación continua de la práctica, de la intervención social y de la técnica. Con la sistematización se desarrollan capacidades y conocimientos que permiten a los sujetos alcanzar una comprensión más profunda de la realidad y replantear los modos de intervenir en la misma.

A fines del año 2014 se inició un proceso de sistematización en el que participaron productores, extensionistas e investigadores de INTA y otras instituciones. Los estudios fueron articulados y orientados por profesionales que integran el Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios. Desde el Programa impulsaron la conformación de equipos interdisciplinarios, orientaron metodológicamente el proceso y asumieron la evaluación y edición de los mismos.

Entendemos entonces que los resultados de este interesante proceso de sistematización: los análisis de las iniciativas de desarrollo, la comunicación y la gestión, entre otras, serán una fuente importante de aprendizajes para técnicos, profesionales, productores, funcionarios estatales, y otros actores del campo del desarrollo.

Francisco Rodríguez
Coordinador Integrador Gestión de la Innovación Territorial

INTRODUCCIÓN

Este libro es el producto de un proceso de sistematización de experiencias de desarrollo territorial que comenzó en el año 2014, en el marco del Proyecto Específico “Fortalecimiento de Tramas Sociales y Gobernanza Territorial”. La propuesta surge como respuesta a dos grandes desafíos que como equipo de gestión nos propusimos: la conjunción del fortalecimiento de las capacidades institucionales y de las organizaciones, con la generación de conocimientos a través de la instalación de una mirada crítica, reflexiva, que invite a la pregunta colectiva en relación a las tramas sociales, contribuyendo con la gestión de la innovación institucional - organizacional y la gobernanza en los procesos de Desarrollo Territorial. Con el segundo desafío buscamos generar dispositivos que hagan dialogar y conectar constantemente los tres módulos que integran este proyecto: *tramas sociales en los procesos de desarrollo territorial, gestión institucional del enfoque de desarrollo territorial y comunicación en los territorios*.

Con estos objetivos se inició un proceso de sistematización de experiencias, invitando a todos los participantes del Proyecto, conformado por extensionistas e investigadores de 15 centros regionales y 60 PRETs. Esta cobertura territorial se tradujo en treinta experiencias que comenzaron con el proceso de sistematización. Aquí se presentan las veinte que pudieron transitar y finalizar todo el ciclo.

Criterios de selección de experiencias

El proceso de selección de experiencias comenzó con unas jornadas de trabajo con participantes del proyecto, donde se consensó de manera participativa la estrategia general para la implementación del Proyecto Específico (PE), de acuerdo con las necesidades de los territorios y en consonancia con sus objetivos, productos y enfoque epistemológico; y se definieron los siguientes criterios:

1. Acerca de los sujetos involucrados en la experiencia:

- a. Se priorizó que los que lleven adelante el proceso de análisis de la experiencia lo hagan por propia voluntad e interés. Este proceso incluyó el trabajo participativo con todos los actores involucrados en la experiencia, así como la participación en talleres de análisis metodológico.
- b. También se valoró que haya equipos activos e interesados en el territorio.

2. Abordaje de las problemáticas significativa:

- a. Se buscó representatividad de la problemática que posibilite la “comparación”, teniendo en cuenta las particularidades regionales.
- b. Abordaje de temáticas poco visibilizadas dentro del INTA: por ejemplo género, pueblos originarios, agroecología, comunicación comunitaria, economía social.
- c. Experiencias que aborden problemáticas significativas para el proyecto, que permitan generar conocimiento sobre gobernanza, comunicación y tramas sociales.

3. Características que se destacan de las experiencias:

- a. Participación multiactoral: casos en donde hubiera tensiones, múltiples actores.
- b. Transdisciplina: experiencias que involucren distintas miradas.
- c. Dinámicas territoriales complejas (tensiones/conflictos).
- d. Densidad de la trama: qué tipo de instituciones intervienen, qué grado de participación tienen.
- e. Tipos de ámbitos: rural, urbano, periurbano.
- f. Que se pueda ver un proceso organizativo.
- g. Experiencias que promuevan la participación social.
- h. Que estén vinculados a modelos innovadores de gestión.

4. Transversalidad

- a. Abordaje de temáticas que involucren a otros PE del Programa Nacional.
- b. Que cumplan con algunos de los ejes transversales de los PRETs: agroecología, ecofisiología y valor agregado.

5. Representatividad: tener en cuenta la diversidad de las regiones.

El proceso de formación

Una vez definidas las experiencias a sistematizar, la propuesta de trabajo consistió en formar a los equipos de sistematización, en la metodología de investigación acción participante, para la realización de las sistematizaciones con participación real de todos los actores que forman parte de la experiencia. Esto se tradujo al finalizar el primer año, en un incremento del 179% de participantes extra-inta que se sumaron

al proyecto, debido a que los diferentes actores de las experiencias se fueron involucrando con el proceso propuesto como uno más, participando de los mismos espacios de capacitación, diálogo e intercambio que el resto de los participantes INTA.

El primer encuentro que dio inicio al proceso de sistematización se realizó los días 1 y 2 de septiembre de 2014, donde nos proponíamos problematizar el sentido de la sistematización de experiencias de desarrollo territorial y fortalecer el uso de la herramienta en los territorios. En esta oportunidad contamos con el apoyo de: la Subsecretaría de la Agricultura Familiar del Ministerio de Agroindustria, a través de Vilma Busca, Susana Soverna, Juan Ignacio Hayden, Claudia Noseda, Fernanda Gonzalez Maraschio y Ruben Castro; ProFeder a través de Martina Speranza, Martín Segura y Florencia Lance; y la Universidad Nacional de Misiones (UNAM) por medio de Rosana Bogado y Laura Kostlin.

El trabajo consistió en compartir con los demás participantes del taller los aspectos característicos de cada experiencia a sistematizar, identificando similitudes o puntos de contacto entre las experiencias. Luego de este intercambio se comenzó a trabajar en la *pregunta de investigación*, con el propósito de visualizar la importancia del recorte de la sistematización sobre la totalidad de experiencia, de manera de aportar la realización de una reflexión ordenada. Finalmente se abordó la importancia de la conformación de un equipo que lleve adelante la sistematización con la participación de diversos actores. Del encuentro participaron más de 70 personas que compartieron sus experiencias expresando en su conjunto la complejidad de los procesos de desarrollo territorial.

El segundo encuentro se desarrolló los días 1 y 2 de diciembre de 2014 con los objetivos de avanzar en la sistematización de experiencias de desarrollo territorial a través de aportes metodológicos y conceptuales; y problematizar el territorio, el desarrollo y su complejidad, a través de aportes conceptuales relacionados con las tramas sociales, la gestión y la comunicación para el diálogo con la práctica. En este sentido, este encuentro tuvo otra característica que fue la incorporación de diferentes líneas teóricas con las que trabajamos desde el proyecto, para alimentar la reflexión y el análisis de las experiencias.

Para esto, Mabel Manzanal y su equipo del PERT de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, trabajaron la problematización del territorio, el desarrollo y su complejidad; Nestor Borri del Centro de Nueva Tierra, nos aportó nociones conceptuales sobre la comunicación en los territorios y Constanza Rozemblum de la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión-INTA abordó la gestión del desarrollo territorial. Asimismo, contamos con el apoyo metodológico de Susana Soberna y Claudia Noseda de la SAF-MAG, Laura Kostlin de la UNAM, Martina Speranza de ProFeder, y de Francisco Rodríguez actual coordinador del Proyecto Integrador Gestión de la Innovación Territorial. En esta oportunidad, las experiencias agrupadas por temáticas afines, pudieron avanzar en la definición del eje de sistematización, las preguntas y variables que se derivan de ese eje, los actores que participarán del proceso y las técnicas de recolección de datos.

Durante el año 2015, luego de estas instancias de trabajo y reflexión nacionales, se desarrolló una estrategia de apoyo a nivel regional con la finalidad de seguir acompañando metodológicamente el avance de las sistematizaciones de experiencias de desarrollo territorial, propiciar el intercambio de saberes y el fortalecimiento mutuo

a nivel territorial. Los encuentros se realizaron en Salta, Santa Fe, Chubut, Chaco, Benito Juárez y Las Armas – Buenos Aires.

El proceso de sistematización

El proceso de sistematización estuvo conformado por siete etapas de trabajo, con plazos de entrega de informes de avance. Esta metodología ayudó a organizar el acompañamiento a las experiencias. Estas etapas eran las siguientes:

ETAPA	DESCRIPCIÓN
1. Definición de la experiencia, del eje y de la pregunta	Descripción de la experiencia Definición del eje Definición de la pregunta
2. Identificación de los actores y de la información necesaria y disponible	Identificar actores directos e indirectos Listar la información disponible (institucional y contextual) Identificar las técnicas
3. Revisión de metodología	2° Taller de Sistematización de Experiencias de Desarrollo Territorial
4. Clasificación y organización disponible e inicio del relevamiento	Ordenar y clasificar la información Elaboración de síntesis de los momentos Desarrollar las entrevistas de los actores principales.
5. Finalización del relevamiento y análisis de la información	Desarrollar todas las entrevistas Identificar consensos y disensos Elaboración de una matriz.
6. Interpretación compartida de la experiencia	Realización del taller grupal con los actores relevantes de la experiencia
7. Redacción del informe final	Evento nacional y presentación de las sistematizaciones

Para cada una de estas etapas, desde el equipo de gestión fuimos elaborando documentos de apoyo donde se proporcionaba una guía para el trabajo a realizar, así como bibliografía para profundizar en las temáticas desde las diferentes propuestas metodológicas y teóricas. Finalmente se elaboraron las pautas editoriales para la presentación del informe final, tanto en formato escrito, como en formato audiovisual. Estos documentos se tradujeron en una publicación denominada “El camino de la sistematización. Manual para la sistematización participativa”.

Las preguntas y los actores

Como se mencionó con anterioridad, cada proceso de sistematización fue tomando una dinámica propia que lo hizo único. Esto generó que se aborden diferentes tipos de experiencias, enfocando en diferentes problemáticas y actores sociales. Algunas relacionadas con procesos organizativos de los productores/as respondiendo a necesidades tales como la comercialización o la comunicación; otras que integran el trabajo articulado de diferentes instituciones del Estado, como las mesas de desarrollo territorial, así como también se procedió al análisis de los procesos de gestión de los PRETs en INTA. El siguiente cuadro es una síntesis de las principales preguntas que se abordaron y actores intervinientes en las sistematizaciones:

Módulo Gestión Institucional del Enfoque de Desarrollo Territorial	
Actores	PRETs, mesas de desarrollo territorial, cooperativa
Preguntas relevantes	<i>¿Cómo influyen los procesos de toma de decisiones en la conformación de equipos de trabajo?</i> <i>¿Cómo se generan procesos de innovación organizacional?</i> <i>¿Cómo inciden las estrategias de los equipos de gestión en la generación de procesos?</i> <i>¿Cuáles son los motivos, los límites y las fortalezas de la participación de las organizaciones estatales en mesas de desarrollo?</i> <i>¿Qué cambios se producen en la participación y en la capacidad para la toma de decisiones a partir de la creación de las mesas?</i> <i>¿Cuáles son los aspectos o estrategias que permitieron la sostenibilidad de la cooperativa en el tiempo?</i>

Módulo Tramas Sociales en los Procesos de Desarrollo Territorial	
Actores	Cooperativas, organizaciones sociales, ferias, grupos de mujeres rurales, red de bancos populares, experiencias de pueblos originarios; comunidades vulnerables.
Preguntas relevantes	<i>¿Cómo es la participación en el proceso grupal?</i> <i>¿Cómo se da el proceso de innovación en los productores y emprendedores?</i> <i>¿Cómo se construyó la identidad del grupo mujeres?</i> <i>¿Cómo se operativiza el trabajo interdisciplinario?</i> <i>¿Qué espacios y estrategias posibilitaron el fortalecimiento del equipo interdisciplinario?</i> <i>¿Qué estrategias de articulación interinstitucional potencian el desarrollo local de la comunidad?</i> <i>¿Cómo interactúa la red en función de una mejor gestión para el desarrollo del territorio?</i> <i>¿Qué dispositivos favorecen la instalación de una experiencia de lucha conjunta?</i>



Modulo Comunicación en los Territorios	
Actores	Radios comunitarias, feria de productores, emprendedores y artesanos del medio rural, consejo de certificación de garantía participativa de producción agroecológica de bella vista, organizaciones de segundo grado.
Preguntas relevantes	<i>¿Cuál fue el proceso de conformación, roles y funciones de la comisión organizadora?</i> <i>¿Cuáles son las capacidades instaladas que dieron inicio a la experiencia?</i> <i>¿Qué espacios de conversación se habilitaron para el vínculo con otros actores?</i> <i>¿Cuáles son las motivaciones en torno a la participación?</i> <i>¿Cómo se construye la identidad comunicacional de una organización?</i> <i>¿Cuáles fueron los procesos organizativos previos a la conformación de la Radio?</i> <i>¿Cuáles son los procesos de articulación intra e interinstitucional de los actores sociales para el abordaje de temáticas relevantes?</i>





TRAMAS SOCIALES EN PROCESOS DE DESARROLLO TERRITORIAL

Las tramas sociales en la sistematización de experiencias de desarrollo territorial

Mabel Manzanal¹

Encuentro para la sistematización de experiencias, 1 y 2 de diciembre de 2014. Buenos Aires.

Presentación

Esta es una oportunidad de intercambiar y discutir con quiénes están trabajando desde el INTA, desde el Estado Nacional, directamente con los actores rurales o rur-urbanos; estos son nuestros sujetos de estudio, de investigación.

La actividad se centra en conocer experiencias y tratar de aportar ideas y conocimientos al respecto. Cada uno del equipo del Programa de Estudios Territoriales y Regionales (PETR), que funciona bajo mi dirección en el ámbito del Instituto de Geografía de la UBA, Mariana Arzeno (geógrafa y doctora en Geografía), Federico Villareal (economista agrario y doctor en Geografía), Mariana Ponce (socióloga con formación de posgrado en antropología) y Fernando González (sociólogo con formación de posgrado en geografía) participará en los grupos que ustedes formen.

Los hitos de esta práctica son: (i) esta que estamos atravesando, donde exponemos las cuestiones y pautas generales. Luego (ii) el trabajo grupal, en el que ustedes se van a organizar en grupos y seleccionarán una experiencia para analizar, profundizar y trabajar en ella. Luego (iii) organizaremos un plenario. En el mismo cada grupo expondrá sus respectivas conclusiones. Y, finalmente, (iv) recuperaremos todo lo planteado desde una perspectiva analítica generalizada al conjunto de casos.

Se abordarán dos temas, en dos momentos de trabajo grupal y dos de plenario. Uno referido a los consensos que se dan entre los actores participantes de cada caso elegido y el otro a los conflictos que se dan entre los mismos actores (explícitos o latentes).

1 - Universidad de Buenos Aires - CONICET. Facultad de Filosofía y Letras, Buenos Aires, Argentina. Además de la exposición realizada por Mabel Manzanal, en la organización y sistematización del taller y en la asistencia a grupos participaron y colaboraron desde el PERT: Dra Mariana Arzeno (investigadora CONICET, FFyL-UBA), Dr. Federico Villareal (investigador CONICET, FFyL-UBA), Fernando González (becario CONICET-FFyL,UBA), Mariana Ponce (tesista adscripta PERT).

Ustedes vinieron a esta actividad con las experiencias previamente analizadas y con una sistematización de actores. Pero puede suceder que en el transcurso de la presentación y discusión grupal, perciban a través de las preguntas que les formulan los otros compañeros que les están faltando caracterizaciones del caso y/o de los actores; que hay otros actores que son parte de los consensos o de los conflictos y que no aparecieron en vuestra primera sistematización.

Precisamente, la discusión grupal es para tomar conciencia de estas falencias y buscar formas inmediatas o mediatas para repararlas, para sumar nuevas características y actores, para pensar en sus acciones y sus estrategias en el marco de la temática y del caso analizado.

Pero, ¿por qué trabajamos esto de consensos y conflictos? Justamente porque pensamos que en el tema “desarrollo y territorio” o “desarrollo territorial” cuando queremos visualizar cómo es ese desarrollo, cómo fue ese desarrollo, cómo queremos que sea ese desarrollo y ese territorio, vamos a ver que en todas las cuestiones hay actores, hay gente, hay organizaciones y hay instituciones que están propulsando actividades de desarrollo, que cada uno lo imagina desde su propia perspectiva (política-ideológica), desde su propia construcción y representación de los hechos de la realidad que le toca vivir.

En todas esas circunstancias vamos a encontrar en cada una de las experiencias, ámbitos geográficos que son “territorios” visualizados y vividos de modos muy diferentes. En esos territorios, en la medida que busquemos analizarlos, reconocerlos, nos vamos a encontrar con múltiples actores, cuyas prácticas, relaciones sociales, actitudes varían y difieren entre sí, siendo la expresión de diferentes praxis de poder.

Nuestra idea es que a partir de las discusiones que ustedes realicen, en el ámbito de los grupos, visualizando consensos y conflictos, aparezcan visibilizadas nuevas particularidades del territorio y de los actores que revelen más claramente las relaciones sociales y de poder que operan en los casos trabajados. De este modo también se revelarán las diferencias, las características que en cada lugar asume el desarrollo y que se expresan en el territorio. Esto nos permitirá entender más profundamente de qué hablamos cuando hablamos de territorio y de desarrollo y poder operar y gestionar en cada caso más focalizada y acertadamente respecto a nuestros objetivos.

Consenso y conflictos, alertas y desafíos

La idea implícita es que el análisis de los consensos y de los conflictos nos acerca a comprender más acabadamente qué es el desarrollo y qué es el territorio. Es muy posible que si realizáramos una sistematización de los distintos casos que ustedes trajeron encontremos múltiples definiciones de desarrollo y de territorio. Esto también sucedería si revisamos las definiciones de los teóricos del desarrollo. Y esto es así porque en el mismo se procesa mucho más que un concepto, mucho más que un término.

Recordemos primero que el término “desarrollo” es además de un concepto, una palabra de uso cotidiano, un término utilizado en el lenguaje hablado, de sentido común, generalizado y frecuente. Y esto acarrea para análisis, como los que aquí nos proponemos, mucha dificultad de interpretación, diferentes concepciones según cada sujeto, con su consecuente confusión.

Desarrollo

- a. El desarrollo es un *proceso conflictivo y contradictorio*, determinado por una estructura de relaciones de poder, objetivadas a través de un conjunto de normas, leyes y reglamentaciones, que conforman al aparato institucional hegemónico de cada territorio específico (Bourdieu, 2006; Escobar, 2005; Manzanal, 2009^a; Manzanal et al 2010; Portes, 2007; Roig, 2008; Quijano, 2000).
- b. Para dar cuenta de un *PROCESO de DESARROLLO* se requiere: i) aplicar una mirada *histórica* acerca del devenir socio-económico de largo plazo y ii) indagar en los *fundamentos filosóficos e ideológicos* de las ideas que enmarcan y justifican las acciones de poder.
-

En realidad, el término- concepto *desarrollo* es polisémico, tiene diversos y variados significados, que depende del o de los interlocutores, de sus subjetividades y de sus prácticas concretas. Por ello, es común que suceda que si compartiéramos entre varios una lectura sobre “desarrollo” y luego intentáramos exponerla individualmente, seguramente van a aparecer numerosas interpretaciones diferentes. Y eso sucede porque partimos de concepciones-interpretaciones – posturas conceptuales e ideológicas diferentes, porque no pensamos del mismo modo, porque partimos de diferentes premisas, porque la palabra tiene una gran variedad de usos, porque en el ámbito de la política uno es el concepto, otro es el término y otro es la visión de mundo que cada uno tiene, porque se trata de un término-concepto que se viene utilizando desde la gestión y desde la política de hace por lo menos setenta años.

Desarrollo es una propuesta y una práctica política para algo, y ese algo cada uno lo define según sus propias interpretaciones y concepciones: desarrollo sustentable, desarrollo humano, desarrollo ambiental, desarrollo local, desarrollo social y tantos otros calificativos que le podemos adicionar. Pero desarrollo también es un devenir, es la expresión de lo que pasó con algo a lo largo del tiempo.

Entonces, ¿cómo nos conviene manejarnos con este término concepto tan ambivalente? Algunos dicen que no deberíamos usar más este término, que debe ser reemplazado porque abona a la confusión generalizada, al uso interesado.

Los términos, los conceptos y las palabras son, en definitiva, discursos de poder, son expresión de las relaciones sociales, las conforman, las modifican. Lo cual explica y justifica la manipulación política de éste y de cualquier otro término-concepto. Entonces, la disyuntiva aquí es que deberíamos definirlo-enmarcarlo nosotros, cada uno de nosotros mismos. Y ¿cómo definirlo? es la gran cuestión.

En este evento se interrelaciona con otro tema que refiere al *territorio*. Otra cuestión con connotaciones similares. Territorio también es un término y es un concepto con múltiples significados. Cuando digo territorio puedo estar pensando en un espacio físico, pero también es un concepto de uso frecuente y recurrente en las ciencias sociales del presente. Con un origen que proviene de la geografía, es un término-concepto que se ha puesto de moda en todas las ciencias y creemos que eso está muy bien, que vale al esclarecimiento su uso generalizado junto con su problematización. Porque nos hace cuestionar lugares comunes y ponerlos en discusión.

Territorio también tiene múltiples definiciones. Hay quien subraya su faceta ligada a la identidad, a la cultura, quien prefiere su definición más antropológica o quienes se inclinan por la más política y que lo relacionan con el poder. En definitiva, también con el término-concepto territorio podemos quedar encerrados en múltiples confusiones. También *territorio* es un producto resultante de una construcción social.

Territorio

- a. Ámbito de imbricación de múltiples expresiones de poder (material y simbólico).
 - b. El territorio es producto del accionar conjunto de los actores que lo habitan o ejercen influencia sobre él. Y este accionar de los actores en su relación con el espacio puede representar: (a) un proceso de apropiación, más simbólico, cargado de las marcas de lo vivido, de valor de uso y (b) un proceso de dominación político-económica, relación más concreta, funcional, vinculada al valor de cambio de los espacios (Haesbaert, 2006: 93-96).
-

¿Y por qué subrayamos que territorio y desarrollo son construcciones sociales? Porque son producto de nosotros, de nuestro accionar, del accionar de hombres y mujeres, verdaderos, primeros y últimos actores en la conformación de los procesos sociales.

Pero además allí circula el *poder* ya que nos estamos refiriendo a productos resultantes de relaciones sociales. Y es a través de esta circulación de poder que opera en red, que se conforma y se instituye una definición, un concepto, enmarcado en determinadas posturas, historias y condiciones político ideológicas.

Todos los que estamos aquí interpretamos la realidad, concebimos los hechos a partir de cierta concepción y cierta ideología que nos lleva a reconocer el mundo que vivimos de determinada manera y no de otra. En el ámbito académico es lo que denominamos “marco teórico” de análisis.

Lo importante es comprender que nuestros valores y subjetividades modelan nuestra ideología y confluyen en la configuración de un cierto marco interpretativo, teórico-político, del mundo que vivimos y que analizamos. Es decir, cada uno de nosotros observa la realidad desde determinado pensamiento subjetivo, ideológico, político. Y el mismo impregna (y está impregnado de) todo nuestro trabajo cotidiano, lo modela, lo configura, determina nuestro accionar y nuestras decisiones.

Efectivamente, nuestra praxis y nuestra acción son producto de los diferentes roles que ejercemos y éstos se enmarcan o se determinan en un cierto campo o rango de valores. Dichos valores son constitutivos de la ideología, son parte de la cultura en la que estamos inmersos y los vamos adquiriendo (consciente o inconscientemente) a lo largo de nuestra vida y a través de diferentes mecanismos culturales, sociales, familiares.

Ustedes van a ver aquí unos afiches que si los leemos con atención revelan nuestra postura, desde qué lugar interpretativo trabajamos. Pueden estar de acuerdo o no, pueden coincidir o no, no hay una única definición-percepción-interpretación de ninguna de estas cuestiones, depende del encuadre conceptual, político, ideológico desde el que se lo está postulando.

Entonces, la primera cuestión es transmitirles que estos conceptos no son únicos, ni inamovibles. Son resultado de reflexiones, de procesos de análisis que expresan una postura ideológico-política que pone el acento en la comprensión de las *relaciones de poder* que enmarcan cada concepto, cada acción, cada decisión.

En lo que nos ocupa, no hay una única definición-percepción de “territorio”, ni de “desarrollo”. Detrás de las definiciones más frecuentes, las reconocidas más ampliamente, hay un ejercicio de dominación cultural. Pero, sin embargo, siempre (o casi siempre) otros poderes, no hegemónicos, pueden enfrentarse a esos procesos de dominación.

Lo que debemos tener claro, lo principal que podemos transmitirles, es discutir y profundizar mecanismos que nos permitan avanzar y ejercitar el análisis crítico, para tenerlo presente a cada momento. Ello nos permitirá complejizar estas cuestiones, adentrarnos en ellas y entenderlas en sus determinantes esenciales, más básicos pero también más ocultos. Porque, como señala Michel Foucault, el poder siempre se oculta para poder efectivizarse adecuadamente. Y desde nuestra perspectiva todas estas cuestiones que están aquí presente, y que estamos analizando, están atravesadas por relaciones de poder.

Relaciones de poder

- a. Relaciones asimétricas, relaciones de desigualdad entre los actores participantes (a partir del control diferencial de ciertos recursos -económicos, de información, ideológicos, científicos- tecnológicos) que implican capacidades diferenciales para instituir el desarrollo.
 - b. Foucault (2010: 34) afirma: ...en una sociedad como la nuestra -aunque también, después de todo, en cualquier otra-, múltiples *RELACIONES DE PODER* atraviesan, caracterizan, constituyen el cuerpo social, no pueden disociarse, ni establecerse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación, un funcionamiento del *DISCURSO VERDADERO*.
-

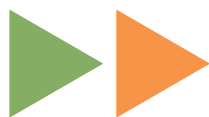
En estos y en otros conceptos y en sus prácticas, el poder es parte instituyente y constitutiva. El poder se ejerce en red, se construye, se traslada y se gestiona a través de diferentes mecanismos, entre ellos la producción de consensos y de conflictos.

Nosotros proponemos la identificación de los consensos de las experiencias que han traído, pero también buscamos que se identifiquen los conflictos de esas mismas experiencias. Porque sin duda ellos existen, en forma expresa o latente, en toda práctica que involucre relaciones sociales entre diferentes actores.

Y esto es una realidad más allá que hayamos modelado acuerdos o coordinado el accionar de actores en determinadas prácticas, por grandes o pequeñas que sean. Los conflictos son un hecho de la realidad social insoslayable. Y están presentes no solamente entre los actores directamente involucrados, sino también entre los que quedaron o están afuera de las prácticas en cuestión pero que tienen alguna vinculación o interés espacial, social o económico con ella.

Consignas de trabajo para el análisis de las tramas sociales

IDENTIFICACIÓN DE CONSENSOS:



Se trata de reconocer acuerdos, formales o informales, explícitos e implícitos, que se organicen a través de alianzas entre los actores, redes de trabajo en común u otras formas.

Ejercicio:

- Identificar actores y sus roles.
- Identificación de consensos: Identificar y listar acuerdos entre actores (nombrarlos) en torno a temas o cuestiones vinculadas con la experiencia o con aspectos particulares de la misma.

IDENTIFICACIÓN DE CONFLICTOS:



Se trata de intereses contrapuestos, explícitos e implícitos, que se organizan a través de alianzas, redes de trabajo en común u otras formas, en contra de la experiencia en cuestión.

Ejercicio:

- Identificación de actores e intereses enfrentados.
- Identificar y listar problemas entre actores (nombrarlos) por intereses enfrentados en torno a la experiencia o a aspectos de la misma.
- Reflexionar en torno a la complejidad del territorio y el desarrollo en cuestión.

Tanto al interior o por fuera de las experiencias habrá con seguridad situaciones conflictivas, de enfrentamiento. Si las mismas son ignoradas derivarán en dificultades que pueden conducir a resultados negativos, no deseados o incluso impedir la consecución misma de la experiencia. Por ello, indagar y reconocer cuáles son los conflictos presentes en el caso que se está trabajando es necesario para que todos

comprendan los alcances de la situación y sus límites y ello permitirá acordar para re-direccionar el caso y en definitiva fortalecerlo. Por el contrario, ignorar o no atender a los conflictos emergentes de dicha experiencia es un tipo de gestión que terminará resultando autoritaria y alejada de los intereses sociales de la mayoría.

La problemática del conflicto-acuerdo debe estar siempre presente (en forma regular y continuada) en el trabajo y en toda práctica de gestión de política pública o programa de acción social. Más aún cuando partimos que las políticas públicas son un proceso de construcción social en permanente formulación y reformulación.

Organizaciones, instituciones, autonomía y heteronomía

En todo este marco de análisis están presentes las “instituciones”. ¿Y en qué pensamos cuando decimos instituciones? En el INTA, en la Subsecretaría de Agricultura Familiar, en la Sociedad Rural, en las Cooperativas Agrarias. ¿Todas ellas son instituciones?

En realidad, en términos conceptuales estrictos de la teoría sociológica, de la teoría institucional, del análisis económico institucional, las instituciones son las reglas a leyes, escritas o no, formales o informales, que siendo socialmente aceptadas, determinan y gobiernan nuestras conductas.

En cambio, lo que nosotros solemos definir usualmente, en la praxis cotidiana como instituciones (el INTA, la SsAF, etc.) son en estos marcos conceptuales “organizaciones”. Porque “organizaciones” refiere a un grupo de personas asociadas en la búsqueda de uno o más objetivos compartidos.

Desde la perspectiva estrictamente conceptual, el INTA o la SsAF son organizaciones, porque conforman un grupo de personas enmarcadas en la búsqueda de objetivos comunes. Del mismo modo, una ONG de pequeños productores es una organización. Y todas y cada una de estas organizaciones están gobernadas, enmarcadas en su propias “instituciones”. Es decir, en sus reglas, normas, prácticas, que las regulan y modelan en términos de lo que es permitido o legal hacer y lo que no lo es.

Insistiendo y resumiendo: “organización” es un grupo de personas agrupadas en torno a un objetivo en común. E “instituciones” son las normas, reglas, escritas o no, formalizadas o no (pero reconocidas generalizadamente por los participantes) que regulan el accionar cotidiano de dichas organizaciones. Entonces, cuando trabajamos o nos ocupamos de las organizaciones debemos identificar qué actores las conforman y qué objetivos las enmarcan. Pero también reconocer sus instituciones. Es decir, sus normas de funcionamiento, leyes, acuerdos formales e informales que pautan las relaciones entre sus integrantes y con los de afuera.

Para adentrarnos en este campo de las normas, leyes, acuerdos, formales o no, necesitamos avanzar en la identificación de las diferentes relaciones de poder presentes en las mismas. Comprender y entender los determinantes del proceso de constitución de las instituciones, desde su origen hasta el momento de observación. Es decir, todo esto se vincula con identificar las relaciones de poder que intervienen en la conformación de consenso y que determinan el campo de disputa.

Entonces, investigar un caso en particular significa revisar las respectivas leyes y normas escritas que formalmente lo delimitan. Pero también tenemos que observar aquellas pautas comunes, conductas cotidianas, que sin estar escritas, siendo informales, son aceptadas y reconocidas. A tal punto que condicionan el accionar de

los actores (a veces de modo aún más pronunciado que las que están formalmente escritas). Y esto es así porque dichas conductas informales son parte de valores que conforman la cultura hegemónica. Por lo cual están internalizadas en nuestra praxis cotidiana de tal modo que lo común es que frecuentemente las ignoremos en los análisis que nos ocupan, no le prestamos atención. Sin embargo, suelen ser determinantes en los resultados de las experiencias en cuestión.

Pregunta: Con respecto a las reglas, ¿las instituciones son las que definen qué está dentro de ellas y qué está afuera o no?

M. Manzanal: Las instituciones son (existen) en términos teóricos, conceptuales y prácticos. Son las normativas que determinan el funcionamiento de la organización en cuestión. Indican: cómo actuar, qué se puede y qué no se puede hacer, hasta dónde, cuáles son los límites. A veces se hacen muchas actividades sin estar escritas o permitidas. Otras también se hacen en contra de lo que está escrito o permitido. En cualquiera de estos casos, se dirimen situaciones de conflicto de poder, disputa entre intereses contrapuestos. Los actores con intereses comunes buscarán organizarse, social o sectorialmente, para identificar o modelar las instituciones y reglas formales necesarias para dar respuesta y asegurar su campo de interés. Se trata de un proceso de disputa y construcción de poder entre distintos actores y sectores sociales (asociados y enfrentados) que seguramente concluirá (transitoriamente) cuando algunos de estos grupos de interés logre delimitar, con fuerza de "ley", qué es lo que corresponde hacer y qué no.

Pregunta: ¿La importancia de decir qué está dentro y qué afuera de lo que se puede hacer es la regla de la institución que lo dice?

M. Manzanal: Sí, la regla, la norma, la ley, la institución indican, determinan qué se puede hacer y qué no se puede hacer. En términos conceptuales precisos: regla, norma, ley, institución son sinónimos. Uno debería referirse a la regla, norma o institución de determinada organización.

Por su parte, el concepto de desarrollo ha ido cambiando a lo largo de los años y de las diferentes circunstancias socioeconómicas. En la década de 1950-1960 el paradigma era el desarrollo y el crecimiento era parte indiscutible del mismo. Se insistía en que “hay que crecer”. En la praxis política comenzó entonces una discusión acerca de si desde la gestión debía promoverse: a) Primero el crecimiento para en una siguiente etapa o momento poder distribuir socialmente los frutos de ese crecimiento (postura del desarrollismo eficientista -de gobiernos como el de Arturo Frondizi, 1958-1962- donde el “desarrollo” se asociaba con paliar desigualdades). O b) ambos procesos, desarrollo y crecimiento, debían darse juntos, o sea distribuir a medida que el país crece, postura también de la etapa desarrollista con vertientes más asistencialistas. Es el caso del período de Arturo Illia, 1963-1966.

Paralelamente, en esa etapa, ciertos sectores provenientes del pensamiento crítico comenzaron a sostener que “desarrollo” era marcadamente diferente a “crecimiento” y que era importante diferenciarlos. ¿Por qué? Porque “desarrollo” era distribuir en general, mejorar la situación de todos, de la sociedad en general, y de los más carenciados en especial. En cambio “crecimiento” era sólo crecer y ello no garantizaba mejoras en la calidad de vida del conjunto nacional, sino sólo de los pocos que usufructúan los resultados de dicho crecimiento.

Luego, en las décadas siguientes, la definición de desarrollo fue adquiriendo otros calificativos y no sólo “distribuir” en beneficio del conjunto social. Comenzó a subrayarse que no era suficiente con distribuir un cierto crecimiento sino que, además, el mismo debía ser sustentable, o sea que se requería promocionar actividades que sostuvieran y cuidaran el medio ambiente.

En otro momento, se ha puesto en cuestión también el discurso sobre desarrollo sustentable y sus diferentes connotaciones e intereses en juego. Especialmente desde países con mayores grados de pobreza y con gobiernos más populares y progresistas. Un caso aparece en Brasil bajo el gobierno de Lula de Silva (2003-2011) quien en sus discursos mencionaba repetidamente que la batalla de su gobierno era contra la pobreza y el hambre en primer lugar, y que tras los discursos de la sustentabilidad (sin desconocer su importancia) se escondían poderosos intereses hegemónicos vinculados con las políticas proteccionistas de los países centrales que perjudicaban a los agricultores de los países más pobres y aumentaban la pobreza y el hambre (con estas argumentaciones se enfrentó a quienes criticaban la producción de etanol de caña y el avance sobre la Floresta Amazónica – discurso ante la FAO del 3 de junio de 2008). En dichas circunstancias, la batalla contra la pobreza y el hambre relativiza la cuestión de la sustentabilidad, especialmente cuando ésta se le reclama a los países pobres y se suele ignorar en países ricos y poderosos (como ha venido sucediendo con Estados Unidos que se ha negado insistentemente -hasta diciembre de 2015- a ratificar el acuerdo sobre cambio climático).

Otros calificativos para el desarrollo han sido que debe ser “humano” (desarrollo humano de Amartya Sen); a escala humana (Manfred Max Neef). Con la globalización, el desarrollo nacional, a escala de un país, dejó de resultar de interés o prioritario, o fue difícil conciliarlo con los intereses globales y surgió que lo importante era considerar la contracara de lo global, es decir lo local, el territorio. Entonces comenzó a expandirse las concepciones de desarrollo local, desarrollo territorial. Por no agregar tantas otras más, que además se vinculan entre sí. Como sucede con el desarrollo endógeno (que se entremezcla con el local, el territorial, el sustentable). Este prosperó en medio de la crisis de la deuda en América Latina de la década de 1980. Entonces, ante la falta de financiamiento a escala internacional empezó

Desarrollo y Estado

- a. La cuestión del *DESARROLLO* está impregnada de prácticas de PODER, de relaciones de poder, asociadas con el accionar del ESTADO, la gestión de los GOBIERNOS, la apropiación de recursos, las disputas por el TERRITORIO, la INSTITUCIONALIZACIÓN de ventajas y beneficios.
 - b. Política pública “conjunto de ACCIONES y OMISIONES que manifiestan una determinada modalidad de intervención en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros ACTORES en la SOCIEDAD CIVIL” (Oszlak y O’Donnell, 1995:112)
-

a construirse un nuevo discurso de desarrollo que subrayaba la importancia de desarrollarse “desde adentro”, desde nuestras capacidades y posibilidades. Y este discurso fue tanto usado por el pensamiento neoliberal como progresista (presente en el Vivir con lo Nuestro de Aldo Ferrer). Por supuesto con contenidos diferentes.

Es decir, todos estos cambios, avances y retrocesos, nombres y calificativos referidos al “desarrollo” están vinculados con determinantes del contexto nacional e internacional. En otras palabras, las posibilidades y restricciones económico-financieras y políticas del orden internacional delimitan tanto el accionar de políticos y gestores de políticas como el pensamiento de sus mentores intelectuales, más allá de sus propios posicionamientos ideológicos (aunque luego las propuestas, la modalidad y las formas difieran entre unos y otros).

Como vemos, muchas cuestiones rondan y modifican el tema del desarrollo. Lo que se impone es que “hay que desarrollar”. Cuestión especialmente presente en países del mundo subdesarrollado, dependiente o tercer mundo, como se lo reconozca y defina en cada momento histórico.

En el caso específico de América latina -AL- la importancia de atender al “desarrollo” aparece claramente después de la Segunda Guerra Mundial. Entonces, el presidente Truman en el discurso de asunción a su segundo mandato, 20 de enero de 1944, y ante el comienzo de la guerra fría con la URSS, mencionó como una meta y una preocupación de los Estados Unidos promover el “desarrollo” de lo que se llamó desde entonces “países subdesarrollados” de AL.

Desde entonces comienzan diferentes campañas, acciones, proyectos, programas dirigidos al desarrollo (nacional, regional, endógeno, sustentable, humano, local, territorial) de Latinoamérica. Variadas concepciones se suceden y se construyen según las necesidades del mundo que habitamos. ¿Qué necesidades? Prioritariamente las del proceso de acumulación de los sectores hegemónicos, que van modificándose adaptándose a los vaivenes del proceso de acumulación a escala global.

Y esto es así porque “desarrollo” y “territorio” son realidades y conceptos impregnados de relaciones sociales, de relaciones de poder. Y como el poder circula y funciona en red, y cada uno de nosotros somos actores sociales y tenemos la potencialidad de ejercer poder, tenemos también la capacidad de pensar y diseñar otras visiones de desarrollo, otras realidades desde otras prácticas políticas. De este modo, si estamos en un momento que domina la concepción del desarrollo territorial, es posible construir y aportar a un desarrollo territorial más acorde con los intereses de los sectores sociales con los que trabajamos. En definitiva, no me preocuparía por no tener una definición y tampoco por tener definiciones diferentes a las que podrían ser de mi interés, porque ellas son construcciones sociales, y como tales, podemos participar en su elaboración.

Pregunta: ¿Podría ampliar por favor un poco más qué son las relaciones de poder?

Respuesta: Cuando nos referimos a relaciones de poder estamos diciendo relaciones sociales entre diferentes actores o grupos sociales que ejercen poder unos respecto a otros, que imponen su voluntad, que logran que los demás acepten (coercitiva o voluntariamente) sus acciones, normas y preceptos. El poder no es algo absoluto, es una relación social. El poder se ejerce, no se posee (Michel Foucault). Todos ejercemos poder, y todos lo padecemos. En una misma relación social puede darse que ejerzamos y que padezcamos poder. El ejercicio de poder por parte de distintos actores, de un individuo o grupo o de una clase social (individuos, grupos o clase social) se expresa a través de una diversidad de relaciones de poder. Las mismas se configuran por medio de diferentes capacidades que conllevan a imponer acciones, preceptos unos a otros. Y en las mismas influyen las condiciones de género, etnicidad, localidad, posición social, cultural, económica, política, institucional, etc.

Es frecuente que el poder se asocie con la dominación. La dominación es desigualdad entre quien o quienes ejercen la dominación y el (o los) dominado(s). Si bien en la dominación hay un ejercicio de poder, no lo estoy usando en estos términos, que resultarían más estáticos.

Cuando me refiero a relaciones de poder considero que todos somos parte y todos ejercemos o padecemos el poder, aunque por lo general no seamos parte del poder dominante, del poder hegemónico. De todos modos, también debemos tener presente que el poder dominante y el poder hegemónico no son inamovibles.

Esta cuestión del análisis de las relaciones de poder importa porque nos lleva a reconocer nuestra propia posibilidad de ejercicio de poder, de construcción de poder. Actores y grupos sociales con intereses semejantes pueden ejercer poder y configurar acciones y consensos ante determinadas situaciones sociales. Del mismo modo que quienes tienen intereses opuestos ejercen poder, conforman su propia posición.

Estos pueden ser o no nuestros enemigos de clase, pero con ellos surgirán seguramente disputas, conflictos vinculados con los intereses encontrados.

El ejercicio de poder desde cada uno de nosotros nos permite ser cada vez más autónomos, independientes y actores de nuestro propio destino. La oposición a la autonomía es la heteronomía. La heteronomía es permitir que otros decidan por nosotros, desde otros lugares, es hacer lo que otros nos dicen.

Precisamente, la cuestión de visualizar las relaciones de poder y ejercer nuestro propio poder significa encaminarnos hacia una mayor autonomía.

Ejercer poder a partir de relaciones de poder es construir autonomía, es modelar nosotros mismos nuestro futuro.



Poder económico, poder simbólico...

Es el caso de un sacerdote de una localidad del interior. El poder que este ejerce es un poder simbólico, que resulta muy efectivo frente a sus feligreses (y no únicamente). Y se ejerce no sólo en el campo religioso sino también en otros campos de la vida social, económica, política, etc. de la comunidad en cuestión. Lo mismo sucede con un cacique de una tribu o con la autoridad impuesta desde determinada posición social, política o académica (opiniones de expertos en diferentes campos que se consideran como verdades absolutas, indiscutibles).

Los símbolos son diversos y se nos presentan permanentemente en nuestra vida modelando actitudes y comportamientos al mismo tiempo que configuran normas, valores y reglas que suelen no discutirse en honor a los valores culturales impuestos en nuestra sociedad "desde siempre" (la cruz, la iglesia, la patria, la bandera, el himno, la escuela, entre muchos otros).

Es importante que consideremos el poder simbólico en todos nuestros análisis. Porque muchas veces estos símbolos y personas representativas de determinado status, credo o institución pueden condicionar el resultado de un proyecto que buscamos implementar.

En definitiva, el poder es una relación social que se expresa de diferentes formas, desde lo económico, lo institucional, lo político, lo simbólico, lo territorial, y que en cada caso puede ejercerse de formas más o menos ocultas, más o menos evidentes o difusas.

Estaba pensando en poblaciones donde respecto al consenso la gente no está orientada toda hacia un mismo objetivo, hay varios grupos de la zona que buscan a veces objetivos antagónicos. Entonces, ¿cómo pensamos accionar ahí?



Esto que estás mencionando se relaciona con el juego de las relaciones de poder presentes en diferentes ámbitos territoriales, organizaciones, instituciones y propuestas de acción. Trabajar en ámbitos y proyectos como los que ustedes llevan adelante implica enfrentarse a distinto tipo de organizaciones, que pueden ser más o menos jerárquicas, funcionar con formas más o menos solidarias o cooperativas. En unas y otros se ejerce poder. Las más jerárquicas funcionan a través de órdenes explícitas respecto a lo que cada uno debe hacer. Aquí predomina claramente la jerarquía y el poder que se ejerce desde la misma generalmente no queda evidenciado, es difuso.

En cambio, en las formas cooperativas se presupone que opera bajo formas de consenso, se discute y se valora la opinión de la mayoría, se reconocen diferentes capacidades y posibilidades de acción y se acuerdan posiciones. En la medida en que las formas cooperativas funcionen autónomamente se resuelve por consenso, acuerdos y/o posiciones mayoritarias. Quienes no coincidan con las decisiones adoptadas deberán aceptar de todos modos la opinión de la mayoría o acordada o, sino desvincularse de esa organización. En la medida que se resuelve a partir de una decisión consensuada, se ejerce un poder en red que transita y puede reconocerse de parte de todos los integrantes de la organización.

En cambio, cuando el poder funciona en una forma más heterónoma, más autoritaria, más dominante, no suele manifestarse expresamente, por el contrario se oculta. Es decir, suelen no reconocerse los objetivos que se están buscando como sucede con discursos políticos (e incluso en políticas públicas) que expresan ciertos objetivos pero en realidad, en los hechos se persiguen otros.

Porque si el poder busca constituirse en dominante y en consecuencia ser aceptado por vastas mayorías, entonces no se va expresar con toda su "verdad". Por el contrario va a funcionar bajo mecanismos de ocultamiento, de invisibilidad (se oculta, no cuenta lo que quiere, sino lo que dicen querer aquellos que pretende dominar).

Esto es muy frecuente: ¿cuántas leyes se promulgan y no sabemos de las mismas hasta un tiempo después que fueron promulgadas? ¿o cuantas leyes salen sin que efectivamente conozcamos su sentido último? Para lo cual se requiere un análisis que no estamos capacitados o no tenemos los instrumentos o mecanismos para realizar o llevar adelante.

En estas cuestiones, cuando estamos trabajando con una organización, obviamente que queremos conocer sus objetivos explícitos, todo lo que está escrito. Pero no deberíamos desconocer que puede haber otros objetivos, que pueden ser los realmente importantes para varios miembros de esa organización y que están ocultos.

Por ello es importante investigar también a las organizaciones como un ámbito de relaciones sociales, de relaciones de poder, pensando que siempre hay cuestiones que se nos ocultan y que son las que, quizás, resulten determinantes en la consecución del proyecto en cuestión.

También sucede acá que a nivel organización nosotros desde el poder autoritario, porque por ahí es otra forma de expresar poder, más minoritario, en decir que hacés una cosa y de paso hacés otra, que es un espacio que te permite poder.



Ese es otro ejemplo. Tanto como el poder que se ejerce desde ámbitos de dominación se oculta, también el poder contra-hegemónico, en la construcción de autonomía y para enfrentarse a la dominación, también necesita ocultarse. El ejercicio de poder siempre se oculta para que resulte efectivo. Y esto muestra en toda su complejidad la cuestión de las relaciones de poder. Es esta comprensión que nos permite indagar y comprender más efectivamente las diferentes experiencias, cualesquiera sean en las que están trabajando.

Yo quiero hacer una pregunta que tiene que ver más con el tema del crecimiento. Cómo, muchas veces, se asocia el desarrollo y el crecimiento con el progreso. ¿Cómo podemos reflexionar sobre eso?



El desarrollo es un término de uso corriente y es un concepto que tiene muchas definiciones, muchas, tantas como piensen. Todos los días pueden encontrar una

persona, un estudioso, un técnico, un profesional que reflexiona sobre el desarrollo, en general con opiniones positivas hacia el desarrollo, acorde con el pensamiento dominante. Pero también están quienes dicen que ya está vaciado de sentido. Aquí lo que importa es preguntarse: ¿quién o cómo lo vaciaron de sentido? ¿Por qué se vació de sentido?

Es importante que ustedes también nos incluyan a nosotros, a quienes venimos a trabajar con ustedes en temas de desarrollo y territorio, en que provenimos de determinado contexto de análisis subjetivo e ideológico y que desde ese lugar interpretamos los hechos sociales. Nuestro trabajo, por lo menos, tiene la posibilidad de preguntarse estas cuestiones, de practicar análisis crítico y conceptual, porque ese es el sentido último de, al menos, las ciencias sociales. Y, junto con esa oportunidad, goza además de reconocimiento social porque se lo relaciona con la ciencia. Y, precisamente por ello, porque se lo considera objetivo.

Sin embargo, estas argumentaciones comienzan a desvalorizarse desde los discursos hegemónicos apenas empiezan a aparecer interpretaciones más subjetivas, propias del análisis cultural, social, como las asociadas con el análisis del poder. Desde esta perspectiva, que es dominante, se sostiene que se trata de una postura “ideológica”, que lo que se dice es “pura ideología” sin rigurosidad científica. Y de este modo se busca devaluar el análisis crítico, identificándolo como un pensamiento “contaminado” por la ideología y ubicando a la ideología en un lugar con sentido negativo-despectivo. Pero quienes esto afirman desconocen, por supuesto, que sus propios dichos también provienen de una (en realidad otra) postura ideológica.

De todo modos, y en general, nuestro trabajo goza de un aura asociado con lo “serio”, lo “científico”, porque lo común y frecuente es considerarlo exceptuado de toda subjetividad e ideología. Sin embargo, y es importante reconocerlo, nuestros pensamientos y discernimientos conceptuales son subjetivos, se enmarcan en determinados marcos interpretativos, se conforman desde nuestra concepción teórica –ideológica, cuya base proviene de nuestros valores. Son, en última instancia, expresión de relaciones sociales asociadas con relaciones de poder. Al respecto cabe recordar que esta concepción no condice con la interpretación de otros pensadores teóricos- investigadores que la etiquetarán como “mera concepción ideológica”. Desde luego, quienes utilizan la acepción negativa y despectiva de ideología, consideran que ellos en sus análisis pueden abstraerse de la ideología, la dejan afuera o, simplemente, sostienen que no tienen ideología² – lo cual no sólo es obtuso, sino que es imposible abstraerse de la propia subjetividad cuando se es parte, se convive, como actor social, en una sociedad inmersa en variadas y múltiples relaciones sociales.

¿Y progreso? Progreso no es un concepto, es un término de uso común y de fuerte contenido empírico, frecuente en la práctica política, desde donde se asocia al desarrollo y a la cultura occidental y al sistema capitalista en el cual estamos inmersos. Refiere a prosperidad, bonanza, ascenso, evolución, civilización, cultura. Progreso

2 - Suena llamativo observar que a tal punto aparece como una situación inexistente en la sociedad humana que no ha podido ser definida con una palabra que refiera a la “no ideología”, no poseer, no tener ideología, ser a-ideológico. Por ello no hay en el diccionario de la Real Academia Española antónimos de ideología. Lo que aparece a través de distintas búsquedas son pseudo antónimos (inseguridad, oposición, aversión, repulsión, antipatía, renuencia, decepción, disuasión). Se trata en realidad de antónimos de palabras que se suelen considerar semánticamente cercanas a ideología (seguridad, acuerdo, simpatía, confianza, convencimiento, credulidad, esperanza). En realidad son antónimos de otras palabras. Pero lo que debemos rescatar es que todas refieren a determinadas subjetividades del individuo; del mismo modo que lo es tener o poseer una “ideología”.

se asocia con el bienestar al que puede conducir el capitalismo ejemplificando con casos de países muy excepcionales que aparecen como una expresión cabal del progreso. Es el caso de Dinamarca, Finlandia, Suecia donde el crecimiento se traduce en distribución, bienestar e igualdad social (o escasa desigualdad). Es el ideal hacia donde deberíamos dirigirnos, nuestra meta. Son estos ejemplos de crecimiento con desarrollo, es decir con progreso generalizado de la sociedad, donde la mayoría de la población tiene trabajo, salud, educación, seguridad social, buen nivel de vida y donde las desigualdades son significativamente menores. La propuesta-idea es que si supiéramos administrar-gestionar nuestros recursos lo deberíamos encaminar a reproducir esas experiencias.

Lo que no discute es si ¿esto es posible para el conjunto de países que integran el sistema capitalista? O si está reservado sólo dónde se da una conjunción de condiciones históricas, poblacionales, económico-productivas, culturales, diferentes, únicas y, en muchos sentidos, excepcionales. También cabría preguntarse si ¿se quiere ir hacia esa meta? y ¿por qué? ¿Se conocen las disrupciones sociales de estos modelos? ¿Se exponen estos modelos en toda su diversidad social, económica, cultural y política? O ¿estos modelos son excepcionales y nos lo presentan como la “frutilla del postre”?

Otra cosa sería poner sobre el tablero todas las variables en juego, mostrando el funcionamiento del capitalismo y de los países que lo componen en su conjunto. Preguntándonos: ¿cuáles son las posibilidades que todos los países que lo integran lleguen a repetir estos modelos supuestamente ideales? Analizar el funcionamiento desigual del capitalismo en conjunto (donde las excepciones ejemplificadas con unos pocos países son parte de la propia explicación de la desigualdad global). Se trataría en esta búsqueda de trascender las explicaciones vinculadas con cuestiones coyunturales, como las que refieren a los buenos o malos gobiernos, a la sociedad más o menos educada, etcétera, etcétera. Pero aquí juega nuevamente la ideología ¿quién o quiénes harían esto? Desde luego que no los que defienden el modelo dominante, no los que son parte de la construcción cultural hegemónica del capitalismo globalizado del presente.

La sistematización como ejercicio de crecimiento colectivo

Nosotros venimos a aportar nuestras ideas, experiencias, para promover y facilitar en el trabajo de ustedes el pensamiento, la crítica. A mí me han resultado muy interesantes lo que ha surgido, tanto en el primer momento como en este. Me gusta más cómo se complementaron; como fueron “creciendo”(dicho entre comillas) a medida que se compenetraban de los casos de otros, que se escuchaban, que apoyaban o disentían, que se producía una catarsis de comprensión común.

Desde mi perspectiva ese “avance” en el entendimiento se dio especialmente dentro del trabajo grupal de presentación de experiencias, de reconocimiento de las “experiencias”. Creo que en el trabajo grupal lograron adentrarse mejor en los temas expuestos previamente.

Se trata de acumular conocimiento, experiencia y discusión, que nos permita interpretar los procesos sociales en los cuales estamos trabajando y a partir de las relaciones sociales que se dan en un territorio determinado. Sabiendo que hay diversos y múltiples territorios y territorialidades, territorios más o menos permanentes, más

o menos delimitados. Por ejemplo, aquí mismo, ahora, estamos en un territorio, que es transitorio, donde ejercemos durante un cierto lapso control para discutir e intercambiar conocimiento, experiencia, es un territorio puntual y transitorio.

En la primera instancia de trabajo grupal hablamos de “desarrollo” como pudimos, con los elementos que trajeron ustedes mismos. En la segunda hablamos del territorio, también como pudimos, a partir de las experiencias de ustedes.

Ahora quería mostrar que en varias de las cuestiones que ustedes contaron se observan procesos de ejercicio, transmisión, construcción de relaciones de poder. Aparecieron procesos de empoderamiento resultante de determinadas relaciones sociales. El análisis del conflicto nos permitió identificar cuestiones que se fueron modificando y que fueron fortaleciendo a unos y a otros.

Vamos a ver la primera cuestión: lo primero que nombraron en el caso de las artesanas es la autonomía personal de las artesanas y también de las asesoras. Se señala que fue una conquista o un logro; fue una lucha, fue algo que ha ido cambiando y que va a seguir cambiando. Esto se lo vinculó con el rol que tiene la mujer en la sociedad y en ámbitos específicos, en forma más o menos evidente. Según las personas y las mujeres de territorios determinados, esta autonomía tiene que ver con la cuestión de género y con el rol del hombre. Donde claramente se da un ámbito de disputa, del que no se exceptúa la influencia del propio modelo hegemónico, que conlleva implícito un rol para la mujer y un rol para el hombre.

Es en este contexto que se viene generando un proceso de empoderamiento de las mujeres a través de la conquista de su propia autonomía. Participar en la feria o en otro lugar conlleva a cierto accionar que expresa ejercicio de poder desde las mujeres artesanas y también desde las asesoras (así lo mencionaron). Ese ejercicio de poder se construye en red y va circulando entre los diferentes actores participantes de la organización en cuestión. Y ello va a producir en el mediano y largo plazo transformaciones en el territorio, transformaciones en la forma de visualizar el desarrollo, transformaciones a través de los derechos que se conquistan, que se consiguen. Estos se tornarán difíciles de retrotraer una vez conquistados y reconocidos como propios, cuando se constituyen como parte de su propia subjetividad.

Generalmente sólo el ejercicio de la violencia, de la represión, puede volver atrás con estos logros, con esta nueva territorialidad adquirida. Y aquí cabe recordar que el ejercicio de la violencia no es poder. Y que lo que se constituye, forma parte, de la subjetividad de los actores, de las personas, no se pierde, no se retrotrae al olvido a través del ejercicio de la violencia. En algún otro momento, bajo otras circunstancias, retornará la territorialidad perdida a través de las prácticas renovadas de los nuevos y/o viejos actores que recuperarán sus derechos perdidos.

Al igual que lo que venimos viendo, el INTA también es un actor. Es un actor institucional con una línea directriz general y común a todos. Pero también es un actor específico, diferente en cada una de las experiencias territoriales donde participa y que se han trabajado aquí.

En las experiencias relatadas podemos observar múltiples situaciones donde es posible identificar al INTA en variados roles. Pero además el INTA se compone de numerosos actores con experiencias diferentes. El INTA presupone una línea definida y única en cada coyuntura de gestión de la política nacional e institucional. Esta aparece expresada a través de la Visión y la Misión –a las que ustedes se han referido– las normas y reglamentaciones institucionales, las políticas, proyectos y progra-

mas generales o específicos. Estas normas de dirección, de gestión, de conducción, expresan determinada institucionalidad y son un ejercicio de poder.

Sin embargo, en el INTA también operan otras relaciones sociales, están presentes otras relaciones de poder. Estas surgen en la práctica, en el ejercicio de la acción en cuestión o por oposición a las directivas que se imparten. Y en estas circunstancias (por la praxis misma o por disentir con la normativa) funcionarios, técnicos e incluso usuarios del INTA ejercen poder (generalmente en red), construyen territorio, que conlleva a realidades distintas a las que quieren o se propusieron otros sectores del INTA y sus aliados.

Es decir, la línea institucional (bajada desde los niveles directivos) se transforma o se modifica, por diferentes circunstancias, en su práctica concreta en el territorio.

Otro tema que se mencionó tiene que ver con los jóvenes, con los jóvenes involucrados en un conflicto laboral que se terminó solucionando con la ayuda de algunos referentes del Ministerio de Trabajo. Y este caso nos lleva a pensar al Estado y su rol. Porque se subraya que no fue que intervino el Ministerio de Trabajo como unidad jerárquica y con sus normativas generales. Sino que fueron determinados sectores o grupos que lograron a resolver el problema, por su modalidad de intervención y sus intereses particulares. Aquí puede pensarse también en el ejercicio de relaciones de poder que no se derivan del poder de la jerarquía institucional. Y esto es así porque el Estado, como el INTA, es un "territorio" en disputa, que se va construyendo y que se va modificando.

Este caso muestra al Estado también como una construcción social, donde diferentes actores disputan, con diferentes posibilidades su ejercicio de poder. Y pone en evidencia que el Estado no es una entidad uniforme, con un accionar único, previsible.

Lo anterior se repite en cada una de los casos que analizamos. Lo vemos con el Ministerio de Trabajo, lo podemos concluir respecto al INTA, la Secretaría de Cultura, y en cada una de las diferentes instituciones que muchos de nosotros conformamos y que en definitiva componen al Estado.

Otro tema que también se habló mucho es el problema de la tierra. Se mencionó vinculado con el Estado provincial en un caso y con determinados propietarios de la tierra en otros. El problema de la tierra, para los actores que estamos considerando, es repetitivo, lo vamos a encontrar en casi todos los casos. Ahí se juega una disputa de poder muy importante. Al respecto se mencionó que hay situaciones en las cuales parece muy difícil enfrentarse porque el poder se ejerce a partir de una red de intereses comprometidos de diferentes formas con la situación en cuestión. En principio, lo importante es saber que existe un problema de tierras antes que ignorarlo. Si lo reconocemos podemos comenzar a pensar e instrumentar variadas alternativas. Explicitar los intereses en juego permitirá reflexionar grupalmente respecto a una gran diversidad de acciones posibles y facilitar soluciones. Esto es particularmente necesario cuando nos ubicamos desde el lugar de los sectores más desprotegidos que carecen de asesoramiento legal en estas cuestiones. En cambio, ignorarlo, desatenderlo es casi un pasaporte seguro a que re-aparezca, retorne, bajo formas más complejas o comprometidas (pudiendo incluir incluso situaciones de violencia y violación de los derechos humanos). Recordemos que en la medida que lo ignoramos, es como que lo damos por no existente. Y en este sentido estamos operando a favor de los sectores más poderosos que se escudan en el ocultamiento de sus acciones, que se cobijan en las alianzas con quienes tienen temor al cambio. Para, de ese modo, perpetuarse en su situación de dominación frente a muchos de los actores locales con los cuales el INTA está trabajando.

Hay otra cuestión de construcción de poder relacional, en red entre distintos actores, que trasciende de lo regional a lo nacional. Es sabido que ciertas demandas no pueden lograrse a nivel provincial y que su lugar de resolución es el ámbito nacional. Muchas acciones que producen territorio provienen del ámbito nacional. Muchos cambios se logran porque tenemos la posibilidad de vincularnos con actores cuyo ejercicio de poder trasciende el ámbito local. Por eso, es importante que cuando miremos el territorio no nos quedemos con lo más cercano e inmediato. Que reconozcamos que lo local es sólo una parte en el proceso de construcción del territorio. Ya que el territorio se conforma a partir de la praxis de una variedad de actores, muchos de los cuales ejercen territorialidad, control, aunque no se localicen en dicho territorio. Por eso es que sucede, como se dijo aquí, que los actores del territorio “saltan” de lo provincial a lo nacional para conseguir algo que en lo provincial no obtendrían.

Una constante también es el problema con las cuestiones bromatológicas que tienen los productores agrarios de alimentos. Ustedes permanentemente lo mencionan como un problema y un problema vinculado al municipio, pero no es exclusivo del municipio, el municipio simplemente lo aplica. Porque el municipio está ejecutando cuestiones que tienen que ver con leyes que están más allá de sí mismo. Por ello, comentaron sobre la necesidad de acercar las normativas a los productores, y en especial a los productores familiares. Considero que esto es parte de las tantas y diferentes luchas que deben librarse para sumar fuerza y poder entre los productores locales, en este caso en relación a las cuestiones bromatológicas, para lograr que se atiendan consideraciones particulares vinculadas con la producción de alimentos de los productores familiares. Otra línea de acción es que el Estado, desde alguno de sus sectores, impulse a Bromatología (que también es Estado) a atender situaciones particulares, o bien que desde el Estado se identifiquen modos para contribuir a que esos productores lleguen a cumplir las normas que Bromatología exige.

Repetidamente se trata de una construcción de poder que en general parte o debería originarse en los actores locales. Y donde el municipio gestiona, pero el municipio tampoco es monolítico, también en su interior se dirimen diferentes intereses. Entender este juego de poder en cada una de las instituciones con las que estamos trabajando puede ayudarnos a resolver o encontrar alternativas para los variados temas que se nos presentan, en principio, como infranqueables. Contamos con un ejemplo que es muy frecuente y que refiere a los intereses en disputa el momento de una elección local. Para los actores locales el momento de la elección es la oportunidad de conseguir todo aquello que no consiguen en otras instancias. Esto nos indica lo importante que es referir las problemáticas que nos ocupan según los diferentes territorios, los diferentes actores y los diferentes momentos sociopolíticos. El acto eleccionario en los ámbitos locales es un dato a tener en cuenta, no es una cuestión menor. Porque es el momento en que los actores locales están decididos a presentar sus luchas, porque saben, por experiencia histórica, que es el momento más fértil para encontrar muchas soluciones a sus demandas.

La importancia de las instituciones, de “institucionalizar” determinadas acciones u organizaciones espontáneas, es que sin duda se está ejerciendo *poder* en ese proceso de construcción institucional. La institucionalización es un ejercicio de poder que se materializa a través de la creación de instituciones formales (normas, reglamentos). En el caso que se mencionó sobre la radio donde cambiaron los actores participantes con ejercicio de poder local, es de pensar que si dicha radio se hubiera formalizado, institucionalizado, no habría perdido influencia o desaparecido.

En realidad, todas estas cuestiones de construcción de poder, luchas, fortalecimien-

to deberían encaminarse a lograr insertarse en un proceso de institucionalización. Así como las leyes son instituciones que conforman determinada posición de poder, desde nuestro lugar es importante que busquemos que nuestros logros, conquistas, se institucionalicen. Más allá que, después, puede suceder que se diluyan estos logros, que las normas se guarden en cajones o se boicoteen. Pienso que igual es mejor disponer de ellas cuando las necesitemos.

Pero hay que estar muy atentos. Porque aunque puede constituirse en una fortaleza para los sectores más desprotegidos, también lo utiliza la retórica de la “institucionalidad” para postergar o incluso anular reclamos. Por ejemplo, se postergan o dividen demandas sociales cuando ante un movimiento social espontáneo se le exige que se organice formalmente si quiere alcanzar ciertos objetivos; o que se maneje bajo formas reconocidas institucionalmente, para recién entonces atender sus demandas.

Devolución y reflexiones finales

Mucho de todo lo trabajado por ustedes aparece en los afiches que produjeron. Yo les voy a leer solo uno: este que define al desarrollo y trabajaré con él para subrayar las disyuntivas a las que nos enfrentamos vinculadas con las formas de posicionarnos, pensar y evaluar el desarrollo.

Primero, nos encontramos aquí con una definición pragmática que implica decir que el desarrollo tiene que ver con las condiciones de vida de la población. ¿Cómo comprobamos que una política que se propuso desarrollar cumplió sus objetivos dentro de ese marco? En este caso que el desarrollo se identifica con mejoras de las condiciones de vida de la población existiría la posibilidad de ir al lugar o población en cuestión y observar las condiciones de vida respectivas y evaluarlas ex ante y ex post de la política en cuestión. Esto lo podemos hacer utilizando métodos cualitativos y cuantitativos, información primaria, secundaria, etc. buscando que resulte comparable tanto en un momento ex ante como en uno ex post del accionar específico de la política en cuestión.

Todo esto que estamos viendo refiere a una definición operativa de “desarrollo” y significa que podemos “medir” el desarrollo bajo esta concepción. Porque partimos de un concepto que puede delimitarse y corroborarse en campo a partir de ciertas prácticas metodológicas.

Si a través de alguna política territorial particular nos proponemos este objetivo de desarrollo deberemos identificar una metodología que señale específicamente qué son mejoras en las condiciones de vida y a qué condiciones de vida nos referimos (por ejemplo, podríamos evaluar y medir ingresos de las familias, salud, educación, vivienda, participación política, etc.).

Acordado lo anterior estaríamos en condiciones de medir el resultado de la política de corto o mediano plazo, luego de cierto tiempo de aplicación de la misma (por ejemplo, cinco años). Deberíamos entonces poder ir al territorio para observar, delimitar y recuperar la información. Y si nuestros indicadores a través del análisis comparativo entre dos momentos nos indican que las condiciones de vida de la mayoría de la población mejoraron, entonces deberíamos concluir que hubo “desarrollo”.

Pero ¿podríamos asegurar que esto es una representación cierta, que refleja la realidad objetiva en relación a las condiciones de vida del conjunto de la población en

cuestión? ¿Qué cuestiones podrían estar desvirtuando este resultado? ¿Los indicadores aplicados? ¿La forma de conceptualizarlos? ¿La metodología aplicada?

Es muy posible, porque tanto las definiciones conceptuales como metodológicas llevan implícitas determinantes y concepciones filosófico-ideológicas con decisiva influencia en los resultados (¿cómo se define la pobreza, qué es salud y qué no, cuáles son los alcances y los límites de cada definición operativa?).

Veamos otro ejemplo. Supongamos ahora una mirada del “desarrollo” similar, ligada también a las condiciones de vida pero con una variable intermedia que refiere al avance tecnológico de largo plazo (tomando la década de 1970 como referencia inicial, tanto considerando en el orden nacional, regional y/o mundial). Aquí es frecuente sostener que en el largo plazo el desarrollo se expresa o no puede ser negado, si se lo vincula u observa el notable avance del conocimiento científico y tecnológico (dicho en general y sin mayores diferenciaciones y precisiones entre particularidades de tal avance y entre países). La hipótesis es que el avance del conocimiento científico y tecnológico conduce *per-se* a elevar los niveles y condiciones de calidad de vida de la población (no estamos diferenciando entre países productores de ciencia y técnica y países consumidores de innovaciones y tecnología, que es un dato no menor en el posicionamiento de unos y otros frente al desarrollo). Suponer que el avance científico- tecnológico deriva en mejoras en las condiciones de vida en el largo plazo es una afirmación frecuente y aplicada en diversos ámbitos de difusión y de poder (por ejemplo cuando se menciona que se han dado avances notorios en la disminución de la morbilidad, de la mortalidad infantil y en la prolongación de la vida en el mundo, producto de innovaciones y descubrimientos, por ejemplo, en el campo de las ciencias de la salud).

Pero, nos preguntamos: ¿es esta una conexión, una relación válida? Es muy posible que estemos partiendo de premisas o hipótesis falsas. Yendo de nuevo a nuestro ejemplo ¿podría asegurarse que el avance tecnológico garantiza mejoras en la calidad de vida? Porque si observamos, por ejemplo, el caso de América latina o de nuestro país (pero asimismo de todo el mundo capitalista) esa mirada de largo plazo, nos estaría mostrando que junto con el avance tecnológico se desató un aumento de la desigualdad social (una polarización económica de la riqueza entre los que más tienen y los que menos tienen) que pareciera tornarse cada vez menos sostenible socialmente. Junto al avance tecnológico, los ricos poseen cada vez más y los pobres cada vez menos de la riqueza global. La diferencia entre los ricos y los pobres se ha expandido en América Latina y en el mundo. Entonces: ¿es eso desarrollo? Pareciera que efectivamente partimos de una premisa equivocada al asociar avance tecnológico con mejores condiciones de vida y, consecuentemente, con desarrollo.

En definitiva, podemos caer en muchas de estas trampas políticas, ideológico-metodológicas y también filosóficas, analizando de este modo el desarrollo.

En realidad una mirada de largo plazo (social, económica, política, cultural y filosófica) es la única, desde mi perspectiva, que nos podría permitir comprender al desarrollo, transparentando todas sus características y contradicciones. Entonces vislumbraríamos quiénes se beneficiaron, a dónde se dirigieron, las motivaciones últimas y los intereses en juego de los notorios avances tecnológicos (especialmente en los países centrales) que conjuntamente permitieron, o incluso promovieron, procesos de desigualdad inéditos.

Y esto es así porque el desarrollo en el capitalismo no deja de ser un referente del sistema y como tal es un proceso conflictivo, contradictorio e influenciado por las re-

laciones sociales y por las estructuras del poder de ese mismo sistema. Descubrir esta realidad y comprenderla en su expresión más cabal y básica nos obliga a desandar el camino de la historia, recurrir al análisis del devenir nacional y mundial e indagar en las bases filosóficas que a lo largo de la historia han venido hegemonizando el pensamiento sobre el desarrollo.

Cuando nos referimos a la experiencia vamos a contextualizarla, porque no solo vamos a mirar la experiencia, aquellas variables (si me permiten la palabra) que están jugando en el centro de la experiencia que están analizando, sino aquellas que funcionaron de contexto; o sea, qué cuestiones políticas hicieron posible la experiencia, qué cuestiones ambientales generaron lo de los bordes ... O sea, eso no es el centro de la experiencia que vamos a mirar pero son las variables de contexto que si no las tenemos en cuenta no entendemos. No podemos traer todo al mismo nivel y al mismo nivel de análisis, pero no las podemos ignorar. Tenemos que decir que en este contexto esa experiencia fue posible; y fue posible la experiencia tal vez porque el INTA cambió su mecánica, y fue posible eso porque ambientalmente se estaba dando un problema del salud. Entonces, esas cuestiones las vamos a mirar como contexto, eso desde el punto de vista metodológico; o sea, no es que se las ignore pero tampoco las vamos a poner en el centro porque si no estamos todo el tiempo analizando el mundo y sus alrededores y justamente lo que nos trae acá es mirar experiencias concretas.

Hay una reflexión de Foucault que dice que para conocer el poder en toda su profundidad y cualidad debemos recurrir a analizar las cosas más simples, más particulares, específicas, los ejemplos más pequeños y cercanos. Y no pensar que al poder se lo conoce investigando las más importantes y reconocidas estructuras de poder, los más complejos procesos de ejercicio de poder, las prácticas de poder que se consideran más importantes, significativas y dominantes en la configuración de la hegemonía. Foucault aconseja que si queremos conocer cómo funciona el poder deberíamos ver cómo funciona desde los ámbitos particulares, puntuales y específicos de realidades concreta, reconociendo sus variadas expresiones a través de los diferentes actores.

EX PE RIEN CIAS

TRAMAS SOCIALES EN PROCESOS
DE DESARROLLO TERRITORIAL

PRET: Aportes al desarrollo territorial de la Puna y Valles Áridos de Antofagasta de la Sierra, Belén y Santa María, Catamarca.

La articulación interinstitucional como estrategia para el Desarrollo Local

Lugar: localidad de Entre Ríos, municipio de San José, departamento Santa María, Catamarca, Argentina.



Equipo sistematizador

Karina Pastrana, pastrana.karina@inta.gob.ar - (AER Santa María) INTA Catamarca

Daniela Iriarte, iriarte.daniela@inta.gob.ar - INTA Catamarca

Adela Abalo, aabalo@magyp.gob.ar - SAF Delegación Catamarca

Pablo Guzmán, pguzman@magyp.gob.ar - SAF Delegación Catamarca

Paulino Mamani, mamanipruben@hotmail.com - Productor nogalero Asociación de Productores y Emprendedores del Shiquimil - Entre Ríos

Nicolás Waldhans - Productor nogalero, Presidente de la Asociación de Productores y Emprendedores del Shiquimil y Presidente del Consejo Local Asesor de la EEA Catamarca.

Introducción

La localidad de Entre Ríos está ubicada a 2.400 msnm y se caracteriza por ser un lugar referente en la producción nogalera, debido a diferentes acciones llevadas a cabo por diversas instituciones desde el año 2000. En el marco del Proyecto ProFeder de INTA “Aportes al desarrollo local de la localidad de Entre Ríos, San José, Catamarca”, los productores fueron reconocidos y escuchados para negociar la tendencia del precio en la provincia. Sin embargo, fueron muchos los años transcurridos para que Entre Ríos se consolide como referente en esta producción. Para lograr dicho objetivo, se realizó un profundo trabajo de base que demandó un proceso de articulación dentro de la misma comunidad y entre instituciones como el INTA, el Programa ProHuerta (MDS+INTA), la Subsecretaría de Agricultura Familiar (en ese momento Programa Social Agropecuario), la Dirección de Producción de la Municipalidad de San José, la Universidad Nacional de Catamarca, la Agronomía de Zona del Ministerio de Producción de Catamarca, entre otras, con el propósito de evitar la superposición de actividades y poder atender las demandas de los pobladores. De ese modo, las acciones tendientes a promover el desarrollo de la comunidad a lo largo de estos años de ejecución del

proyecto, fueron conformando en forma gradual la Asociación de Productores y Emprendedores del Shiquimil.

Por lo antes mencionado, se considera importante rescatar y valorizar la experiencia de articulación interinstitucional que permitió mejorar la calidad de vida de la comunidad a partir de reconocer y posicionar el cultivo de nogal como producción característica de la localidad. Algunos de estos logros se produjeron gracias al compromiso, esfuerzo y voluntad de los diferentes actores embarcados en esta propuesta. En consecuencia, esta experiencia se constituyó en un importante aprendizaje, tanto para los distintos actores intervinientes como para aquellos que trabajan colectivamente en pos de un deseo conjunto: promover el desarrollo local de su propia comunidad.

Retomando la ubicación y particularidades de Entre Ríos, la localidad se encuentra al pie del cordón montañoso del Aconquija y pertenece a la región fitogeográfica del monte, caracterizada por una vegetación pobre, achaparrada, con dominancia de jarillas (*Larrea* sp.) y presencia de algarrobales (*Prosopis* sp.) en las márgenes del río. También existen individuos aislados de churqui (*Acacia caven*), arcas (*Acacia* sp.) y chañares (*Geofroea decorticans*). Identificada por su clima benigno, presenta un



microclima con características muy distintas a las del resto del departamento, no hay gran incidencia de vientos, las heladas están atenuadas, las lluvias anuales son de 180 mm, en el verano las temperaturas oscilan entre 25°C y 30°C durante el día, descendiendo hacia la noche, llegando a los 15°C aproximadamente. La zona posee un relieve mixto, diferenciado con pendientes pronunciadas. Los suelos son de textura gruesa franco-arenosas, con bajo contenido de materia orgánica y poco fértiles, el pH es alto toma valores entre 8 y 9. El agua proviene de vertientes naturales del Cordón Montañoso del Aconquija, encausándose por el río Shiquimil, el cual atraviesa la localidad por el medio, de este a oeste; es por ello que lleva el nombre de Entre Ríos (es decir el pueblo atravesado por el río).

En la localidad viven aproximadamente 30 familias, con un núcleo familiar promedio de 4 a 5 personas, sumando un total de 156 habitantes. Del total, 38,4% son niños de entre 1 y 12 años; menos del 2 % de la población ocupa cargos públicos, y el resto de ellos se divide: 15% son jóvenes, 5% jubilados, 15% mujeres amas de casa y el resto de la población se corresponde con productores minifundistas (24,6%).

La infraestructura edilicia domiciliaria está construida con material de la zona: pare-

des de adobe, techo de jarilla, caña y barro, piso de tierra y en algunos casos contrapiso de cemento. Aproximadamente un 10 % de la población presenta Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), hacinamiento familiar, letrinas, etc. La zona cuenta con luz eléctrica y agua potable que utilizan para el consumo humano, derivada de una cisterna precaria donde recibe un tratamiento básico de potabilización, llegando a todos los usuarios a través de una red en buen estado de conservación. Existe una posta sanitaria en refacción con escasos equipamiento, el servicio telefónico es brindado por una Cooperativa a través de una cabina pública, la cual no cuenta con operador.

Existe un establecimiento escolar (Yachay Huasi) de EGB con los tres ciclos completos, y el nivel inicial de jornada simple. Hay una capilla en malas condiciones edilicias y un salón para reuniones a cargo de una comisión que se encarga de organizar diversas actividades de índole religiosas. Hay un club de fútbol que cuenta con una comisión responsable de la organización de actividades afines a la institución. No hay servicio de transporte público.

La principal fuente de ingreso es la producción agroganadera, pequeños productores minifundistas diversificados con predios que no superan las dos hectáreas

y con tenencia precaria de la tierra. Por el relieve montañoso, predomina la ganadería de tipo extensiva de caprinos y ovinos, la actividad agrícola se circunscribe en 80 ha aproximadamente, donde se cultivan aromáticas, frutales de pepita y carozo, y fundamentalmente nogales (variedades Chandler, Franquete, Californianas y Criollas).

El agua ingresa desde el Río Shiquimil al sistema de riego por medio de 3 tomas precarias. La infraestructura para el agua de riego de parcelas está constituida por una pequeña represa, la conducción se realiza principalmente por acequias de tierra, solo existen 300 metros de canales revestidos. El agua para la actividad agrícola está administrada por un Consorcio de Riego legalmente constituido, cuenta con una comisión directiva y un repartidor de agua pagado por los usuarios. Otro complemento de las actividades en la localidad, que aporta a los ingresos familiares, es la realización de huertas y granjas, se agrega valor a las hortalizas y algunos frutales (pelones, vinos, dulces, etc.). También se agrega valor a las fibras de sus animales produciendo hilados rústicos.

Los actores que intervinieron en la localidad, lo hicieron a través de instituciones nacionales y organismos provinciales como: Dirección de Producción del Municipio de San José, Agronomía de Zona-anexo San José, Subsecretaría de Agricultura Familiar (ex PSA), INTA a través del programa Pro-Huerta (MDS+INTA) y el Proyecto Regional "Aportes al desarrollo territorial de la Puna y Valles Áridos de Antofagasta de la Sierra, Belén y Santa María, Catamarca" (vigente

desde hace tres años), Atención Primaria Para la Salud, Prodernoa, Dirección del Agua y el Ambiente, Escuela Yachay Huasi, Centro Vecinal de Entre Ríos, Consorcio de Riego, Comisión del Centro deportivo, Comisión de Capilla, entre otras.

Estas instituciones no interactuaban entre sí o lo hacían escasamente para situaciones particulares, no existía un plan concreto de acción.

Metodología

Eje: La articulación interinstitucional como estrategia de abordaje integral de la producción de nogal para promover el desarrollo local de la comunidad; en Entre Ríos, Santa María, Catamarca

Objetivos:

- Conocer el proceso de articulación interinstitucional para potenciar el desarrollo local de la comunidad.
- Reconocer los efectos/impactos del proceso.
- Rescatar aprendizajes tanto individuales como grupales.

Preguntas:

- *¿Cómo incidió la articulación interinstitucional en el abordaje integral de las problemáticas locales y en la promoción del desarrollo de la comunidad?*
- *¿Cuáles fueron las acciones que se desprendieron de este proceso en función de esas problemáticas?*
- *¿Se realizaron acciones no previstas desde el proyecto que fueran válidas para alcanzar el objetivo inicial?*

Plan de sistematización:

Realizamos reuniones mensuales con el equipo sistematizador para planificar la organización del trabajo. Luego, dos¹ reuniones/talleres en la localidad con los productores involucrados en la experiencia a partir de preguntas disparadoras que nos proporcionaron parte del insumo para efectuar el trabajo. De estos encuentros surgieron las fuentes a consultar, como:

- Actas de reuniones.
- Fotografías
- Informes de proyecto de cada institución participante

Las técnicas empleadas para la recolección de la información fueron:

- mapa de actores
- entrevistas abiertas (productores, personas de las instituciones que trabajaron en el proyecto, capacitadores)
- entrevista grupal
- lluvia de ideas
- línea de tiempo
- observación
- Revisión documental de las fuentes secundarias: estadísticas de participación en las reuniones, temas y proyectos tratados

El análisis de la información se basó en una investigación de tipo interpretativa, con al-

1 - Por falta de presupuesto no se pudieron realizar más viajes a la localidad para reforzar más este proceso. Sin embargo, los realizados fueron provechosos para conocer la mirada de los productores como actores relevantes de este proceso.

gunos aspectos explicativos y descriptivos. Se apeló a este tipo de investigación dado que se ocupa de explicar, describir, entender e interpretar los fenómenos sociales y los significados individuales en la profundidad y la complejidad que los caracteriza. También considera los contextos naturales donde se desarrollan y bajo la perspectiva de los intereses, la idiosincrasia y las motivaciones particulares de cada uno de los agentes intervinientes.

Para el análisis de la información se utilizó:

- Análisis del discurso
- Relacionamiento de la información

Situación inicial

Los pobladores de Entre Ríos junto con los técnicos de la Agencia de Extensión Rural Santa María de INTA, Karina Pastrana, y de la Subsecretaría de Agricultura Familiar, Adela Abalo, -quienes participaron activamente como facilitadoras y apoyando este proceso- detectaron varias problemáticas en la región, relevadas a través de reuniones grupales, entrevistas y encuestas a familias y miembros de instituciones locales. De ese diagnóstico, surgieron las principales limitantes: riego (falta de organización para el manejo y reglamentos en el uso del agua de riego, carencia de infraestructura para la conducción del agua de riego, de defensas en el río para evitar la erosión fluvial durante las crecientes, ineficiencia en





el sistema de captación por toma precaria y escasez de agua); dificultad en el acceso a la información sobre datos agroecológicos de la región y mercados; escaso equipamiento e infraestructura para la atención primaria de la salud y otros; medios deficitarios de comunicación (caminos, transportes, telefonía, etc.); poca articulación institucional para el asesoramiento técnico en lo agro-productivo; falta de espacios para comercialización; calidad de los productos, etc.

En función de estas problemáticas, la comunidad junto con los actores institucionales evaluó que lo principal o lo que más inquietaba era la superposición de actividades de las instituciones presentes en el territorio. Es decir, la falta de articulación entre ellas generaba confusión y desinterés de las propuestas que promovían, sobre todo lo relacionado con la producción nogalera. A partir de esta producción se inicia el proyecto interinstitucional en el que se enmarca el proceso de reconversión varietal para el manejo integral del nogal y a partir de ello, lo que decidimos sistematizar. En función de esto, se iniciaron acciones tendientes a trabajar articuladamente en pos de mejorar situación de los productores del sector nogalero.

Al respecto, Karina Pastrana, de INTA Santa María, recordó que en los inicios

del trabajo en la localidad: *"No existía un mensaje común entre los técnicos, era un desgaste para los mismos técnicos y para la comunidad porque permanentemente estábamos teniendo diferentes reuniones con distintos actores y sobre el mismo tema. No había unificación de contenidos en lo que queríamos lograr (como instituciones). Como cada uno hablaba distinto dijimos que no podíamos seguir aislados o trabajar cada uno con lo suyo. Entonces decidimos unirnos. Además, los productores se habían cansado de que cada uno hacía lo suyo y no llegábamos a nada, esto fue el puntapié inicial de la articulación"*.

Por lo demás, el hecho de potenciar la actividad nogalera surgió del propio interés de los productores, así lo manifestó uno de ellos: *"Al hablar de nogal se habla del pueblo, porque todos tenemos algo, algunos un poco más y otros un poco menos, pero todos tenemos nogal. Hablar de nogaleros es como hablar del pueblo, esto comenzó con la presencia del grupo Achalay con seis integrantes y después avanzando hacia todo el pueblo, se consiguieron diferentes beneficios y esto fue gracias a la unión que surgió de las diferentes reuniones"*.

Otro productor dice: *"Antes del año 2000 la actividad nogalera era individual y también era escaso el conocimiento sobre ella. Posteriormente llegaron apoyos de*



las instituciones que asistían a los productores capacitándolos, de lo cual surgió la unión y la participación del pueblo. Esto es muy destacable. Es muy importante que se hayan unido, se hayan comprendido, exigiendo a las instituciones que se unieran y juntas, mancomunando esfuerzos, conformándose así una mesa de desarrollo local. Uno de los problemas es que la nuez era de mala calidad, resultando muy escaso el valor de venta".

En estas declaraciones, se observa la importancia que le otorgan los pobladores a la producción nogalera, como algo característico del lugar y como símbolo identitario. Asimismo, manifiestan la desconformidad ante la desarticulación, porque las instituciones llegaban con propuestas aisladas y hasta a veces superpuestas. Es decir que la misma población manifestó la necesidad de "unión" en pos de mancomunar el trabajo interinstitucional, situación que también fue reconocida por la técnica del INTA.

En este sentido, Pastrana agregó: "Desde el INTA se buscó una alianza estratégica con la SAF, con la técnica Adela Abalo, así encabezamos la coordinación general y empezamos a buscar los técnicos e investigadores de cada institución para que nos apoyen en el proceso. Por ello, primero fue necesario coordinar las acciones entre

nosotros para sumar luego a las otras instituciones. Con las otras personas que estaban al frente del Municipio y la Agronomía de Zona, ya se mantenía el contacto por trabajos anteriores y esto favoreció para sumarlos al proyecto". Por su parte Adela Abalo, técnica en terreno de la SAF, añadió: "Se convocó al pueblo para presentar la propuesta. Se trató de un trabajo en común con la gente. Cada uno tenía responsabilidades, nadie fallaba en el eslabón. Y la misma comunidad era la que monitoreaba esto, porque exigía que se trabajara con los compromisos asumidos". Estas palabras reflejan, más allá del compromiso de las instituciones, el interés de la comunidad en realizar un cambio para mejorar su producción, siendo necesaria una fuerte presencia de los pobladores en las acciones. Situación que también advierte más adelante una docente investigadora de la Universidad Nacional de Catamarca.

Otro aporte sobre la situación inicial lo ofreció Juan Cólica (INTA, EEA Catamarca, AER Andalgalá), investigador que efectuó algunas capacitaciones en la localidad, que manifestó: "Los niveles productivos son muy bajos, con escasa a nula rentabilidad, situación de abandono de los nacedales, problemas de éxodo rural, elevada dependencia de planes de asistencialismo, falta de oportunidades laborales especialmente para jóvenes, gran debilidad y fragilidad

para defender intereses de la comunidad y de las familias".

Actores

Directos:

- Las familias de Entre Ríos (40 familias), que en su mayoría se caracterizan por ser productores agropecuarios diversificados, dedicados al cultivo de nogal criollo, vid, frutales de carozo, aromáticos, como pimiento para pimentón, comino, y huertas familiares. En los que respecta a ganadería realizan actividades con animales caprinos y ovinos de forma intensiva generando en algunos casos valor agregado: carne fresca, quesos e hilados.
- En épocas en que los hombres realizaban trabajos temporarios en otras provincias las mujeres realizaban las tareas del hogar sumándole las actividades prediales.
- Dirección de Producción del Municipio de San José que aporta con el personal para las campañas fitosanitarias e insumos para capacitaciones.
- Dirección Provincial de Agricultura, Departamento Sanidad Vegetal y la Agromonía de Zona dependiente del Ministerio de Producción de Catamarca, con la entrega insumos en algunas ocasiones. Para este proceso aportó el equipamiento protector para los operarios, realizó el

relevamiento de los datos tomados de temperaturas y capturas de carpocapsa, las maquinarias (tractor y una nebulizadora) que realizan actividades propias de las campañas fitosanitarias de todo el departamento las pusieron en resguardo de los productores nogaleros de Entre Ríos. Sonia Aybar estuvo en sus inicios como jefa del departamento mencionado, luego ella ingresó al INTA Catamarca como investigadora. Sin embargo, la Dirección continuó fuertemente apoyando al sector nogalero con el profesional Luis Vega y su equipo técnico.

- El Programa Social Agropecuario (PSA), actualmente Subsecretaría de Agricultura Familiar (SAF)- Delegación Catamarca, se encargó de la logística y organización para las reuniones, de capacitaciones, del seguimiento técnico y de la formulación de proyectos para mejorar la calidad del cultivo.
- Agencia de Extensión Rural de INTA Santa María: a través de sus proyectos ProFeder y programa ProHuerta, contribuyó en la logística y en la organización de las reuniones, las capacitaciones, el seguimiento técnico, en la formulación de proyectos, en el apoyo a la gestión y en aportes de insumos para las capacitaciones.
- A su vez, los investigadores y especialistas en la temática pertenecientes al INTA Catamarca brindaron capacitaciones en



el sistema productivo del nogal, en BPA y en BPM.

- PRODERNOA: asistió a un grupo nogalero de seis integrantes llamado “Entre Nogales y Ríos”, a cargo del técnico Claudio Garriga y financiando la compra de plantas e insumos. La asistencia técnica fue efectuada por PRODERNOA, sumándose al trabajo realizado en la localidad y planificando conjuntamente las capacitaciones a nivel comunidad. El proyecto no fue concluido debido al cierre del programa PRODERNOA.
- PROSAP: Reformulación de proyecto de sistema de riego presurizado para toda la comunidad cuyo nombre es “Mejoramiento del Sistema de Riego Entre Ríos-San José, convenio UTF PROSAP/ FAO Programa de Desarrollo de Riego en los Valles Calchaquies”. El objetivo del proyecto fue el mejoramiento del sistema de riego de Entre Ríos, con el fin de aumentar la cantidad y calidad de la producción zonal y así contribuir a un incremento sustentable de los ingresos de los productores; mediante la construcción y rehabilitación de obras, distribución y conducción de agua. En el año 2005 se formula el 1º proyecto y luego en el año 2014 se lo re formula, adaptándolo a los requisitos del Programa de Obras Menores del PROSAP. Para ello, hubo una actualización de datos como N°

de regantes, superficie de cultivos y otros rubros. Los estudios elaborados están a disposición de los analistas en los archivos del PROSAP (Planialtimetría del sistema de riego, estudios de suelo, estudios agro-socio económicos, diseños de obra, estudios Geotécnicos). El proyecto llegó hasta las instancias de licitación y fue adjudicado a la empresa ganadora, pero esta no cumplía con los requisitos de capacidad de obra. Se abrió una segunda licitación, pero en el proceso de preparación de los pliegos se produjo el cambio de gobierno.

- Universidad Nacional de Catamarca. Facultad de Ciencias Agrarias: Capacitaciones específicas en el manejo del nogal.

Indirectos

- Atención Primaria de la Salud: brinda servicios a la comunidad por medio de un agente sanitario, un enfermero y una doctora que asiste una vez a la semana. Existe una posta sanitaria primaria donde estos profesionales realizan sus actividades y en el caso de urgencias se trasladan a un centro de mayor complejidad.
- Dirección del Agua y del Medio Ambiente apoyando al Consorcio de Riego, que cuenta con una comisión directiva. El apoyo consistió en el reordenamiento del sistema de riego, generando mejoras





en el sistema de distribución del agua. Se pasó de turnos de regado realizado por día a turnos realizados por horas.

- Organizaciones: Escuela Yachay Huasi, Comisión de la capilla Nuestra Señora de los Remedios, Comisión del club de Fútbol Centro Vecinal de Entre Ríos. Estas organizaciones se vinculan entre sí, apoyándose mutuamente para el crecimiento de la comunidad, aunque el relacionamiento con entidades provinciales y nacionales se ve restringida por la distancia y medios de comunicación precarios.

El proceso

Las estrategias utilizadas para la resolución de las principales problemáticas, sobre todo centralizadas en el nogal, fueron la realización de reuniones y capacitaciones. Se llevaron a cabo viajes a otras localidades nogaleras para conocer el abordaje de problemáticas similares y poder adaptarlas a las características del lugar y de las fincas de los productores.

Las capacitaciones y reuniones se realizaron en la capilla de la localidad de Entre Ríos, por carecer de un centro comunitario. Los encuentros se caracterizaron por una participación masiva de productores locales y de comunidades aledañas. Las

convocatorias se realizaban a través de afiches fuera de la capilla, ya que en el lugar no existían medios de comunicación digital. También se transmitían avisos por las radios locales. Cabe destacar el compromiso de los actores y la interacción fluida que se dio entre éstos y los técnicos, basada en el respeto mutuo y la cordialidad; así como también resaltar la participación y cooperación de las familias en las diferentes tareas.

El trabajo se realizó sobre el manejo integral del cultivo (elección varietal, introducción de materiales genéticos de alto potencial productivo obtenidos por INTA Catamarca, técnicas de vivero, poda, conducción, sanidad, manejo del suelo, cosecha, post cosecha y comercialización). Principalmente, se focalizó en el manejo de la plaga de Carpocapsa para realizar eficientemente las campañas fitosanitarias y mejorar calidad del producto. Se efectuaron distintas visitas y jornadas técnicas de intercambios en fincas de productores con demostración de métodos y prácticas de formación.

A continuación se describe el proceso de manera más específica, a través de una línea de tiempo que permite visualizar los hitos más importantes que marcaron el avance del trabajo conjunto en la comunidad.

AÑO 2004	El grupo nogalero realiza una visita a la localidad de Salas, Tucumán, para observar la reconversión varietal de nogal. La actividad fue organizada desde el Ministerio de Producción de Catamarca, Agronomía de Zona, a cargo de la profesional Sara Cáceres. Participaron cinco productores de la comunidad y otros de diferentes localidades.
AÑO 2005	- Se conforma el Grupo Achalay I: integrado por seis productores de la localidad, con el objetivo de mejorar la producción nogalera en sus predios. El asesoramiento técnico está a cargo de Karina Pastrana de INTA (en ese entonces perteneciente al PSA). El grupo se financió con fondos PROINDER I, se compraron plantines de nogal de la variedad Chandler provenientes del Departamento Andagualá, 640 plantas de nogales injertadas con variedad Chandler y 190 plantas de nogales para porta injerto. - Se realizaron intercambios de experiencias con productores de los Ángeles (Departamento Ambato), intercambio que prevaleció.
AÑO 2006	- Se formuló y ejecutó el Proyecto PROINDER II, a través del cual se compró maquinaria para uso comunitario: motomochila, motoguadaña, podadora de altura, por un monto de \$30.000. - Se realizaron encuestas y relevamientos de parcelas a productores nogaleros para formular el primer proyecto de "Mejoramiento del Sistema de Riego en Entre Ríos - San José" y se aportaron datos al estudio agro socio-económico. Entre los ítems relevados figuran: diagnóstico socio-económico, situación actual y futura, servicios de apoyo a la producción, tipología de productores, fichas técnicas, aspiraciones de la comunidad, comentarios sobre el riego actual, conclusiones y recomendaciones.
AÑO 2007	- Comienzan a notarse los primeros cambios en la cosecha de los frutos, a raíz de la reconversión varietal, principalmente en la brotación tardía que no era afectada por las heladas. - El grupo Achalay recibe asesoramiento técnico permanentemente en labores culturales. - La técnica de PSA Karina Pastrana ingresa a INTA e ingresa en su lugar una nueva técnica al grupo por PSA, Adela Abalo. - Alrededor de 20 productores solicitan aunar criterios de trabajo a los distintos técnicos de las instituciones (INTA, PSA, Agronomía de Zona y Municipalidad).
AÑO 2008	- Se acordó desde INTA, ProHuerta (MDS+INTA), y PSA la asistencia técnica en los meses de marzo y abril. - Se planificó un plan de capacitación para la localidad de Entre Ríos, el mismo se denominó "Programa de Capacitaciones Producción Nogalera 2008-09". Los contenidos fueron consensuado con los productores y con el resto de instituciones que se querían sumar a la nueva propuesta y fueron los siguientes: introducción a la Nogalicultura, poda, riego, plantación, fertilización de base, tutorados, riego, campaña fitosanitaria, plagas y enfermedades, uso y

AÑO
2008

aplicación de agroquímicos, prácticas de injertación, cosecha, post cosecha, comercialización y viveros.

- En el mes de agosto comenzó el plan de capacitaciones teórico/práctico, desarrollándose la parte teórica en la Capilla Nuestra Señora de los Remedios (Entre Ríos) y la parte práctica en los predios de los productores. La organización estuvo a cargo de las instituciones participantes junto con la colaboración de la comunidad en su conjunto. La convocatoria se realizó a través de los medios radiales, folletería, carteles, etc. Se destaca el rol de las mujeres de la comunidad en la organización. A continuación los detalles de algunas de las jornadas que se realizaron:

- Primera jornada de capacitación en Introducción a la Nogalicultura, poda y riego: asistieron 80 personas de las localidades Entre Ríos, Andalhuala, Punta de Balasto, Palo Seco y San José. Además, participaron productores de localidades vecinas del Valle Calchaquí, Amaicha del Valle, Salas, Colalao del Valle, y el Pichao (Tucumán). La organización estuvo a cargo de INTA, PSA y la Dirección de Producción de San José, los capacitadores fueron: Ing. Juan Cólica (INTA Andalgalá) y el Ing. Edgar Cardozo (promotor asesor del Cambio Rural - INTA Santa María).

- Segunda Jornada teórica-práctica en marco de plantación, fertilización, tutorado, sanidad de nogal, campaña fitosanitaria: asistieron 70 productores de las localidades antes mencionadas. La organización estuvo a cargo de las mismas instituciones y se suma el Ministerio de Producción del Gobierno de Catamarca, colabora Agronomía de Zona.

- Tercera Jornada teórica-práctica en Plagas y enfermedades del nogal, uso y aplicación de agroquímicos, manejo y operación de maquinarias. Asistieron los mismos productores. La organización se mantiene a cargo de las mismas instituciones.

- Séptima Jornada de nogalicultura en vivero de nogal, pos cosecha y comercialización. La ultima capacitación del año, asistieron productores de la localidad entrerriana, y de las localidades vecinas.

- La Comunidad de Entre Ríos recibió la donación de una máquina carretilla de parte de la Minera Alumbreira.

- Se conformó un nuevo grupo nogalero con financiamiento PRODERNOA.

AÑO
2009

- Se realizó una reunión de concejales en la localidad con el objetivo de que escucharan las demandas de los pobladores. Al concluir el encuentro, la población participa activamente en la gestión de un puesto de trabajo para la delegación comunal de Entre Ríos. De esa manera, la voz del pueblo se haría eco de los reclamos y de que fueran atendidos por los concejales.

- Se formuló un proyecto ProFeder: "Aportes al Desarrollo Local de la Localidad de Entre Ríos", a cargo de la técnica de INTA Karina Pastrana. El mismo se formuló teniendo en cuenta la demanda

AÑO
2009

puntual de trabajar en el desarrollo integral de la comunidad. Participaron activamente las siguientes instituciones: PSA, Dirección de Producción del Municipio San José, Agronomía de Zona, Dirección de Agua y Ambiente, y colaboró Desarrollo Social de la Provincia.

- Se logró recuperar la maquina carretilla que estuvo en arreglo en la ciudad de Catamarca, a partir de fondos comunitarios y un subsidio de la Municipalidad de San José. Dicha máquina fue necesaria para la realización de la campaña fitosanitaria del nogal en toda la comunidad.
- Un grupo de tres productores accedieron al financiamiento por parte de Desarrollo Social de la Provincia para la compra de las siguientes maquinarias: moto sierra, carretilla, mochila, motoguadaña. Las mismas se utilizaron en la campaña fitosanitaria en toda la comunidad.
- Continuó el plan de capacitaciones en cultivo de nogal: poda e injerto. Se financió con fondos del PSA e INTA y con el apoyo de los productores. Se incorporaron como asistentes productores de otras localidades.
- Los productores requirieron a la comisión de la Capilla de Entre Ríos, a cargo de la organización de la fiesta patronal, comercializar los productos artesanales elaborados en las diversas capacitaciones.
- Se incorporó el Sr. Nicolás Waldhans -oriundo de la provincia de Buenos Aires- a la comunidad. Aportó a la organización de la comunidad y se integró a la cultura e idiosincrasia propia del lugar. Los miembros de la comunidad lo aceptaron como un integrante más. En la actualidad (2016) es el presidente de la Asociación de Shiquimil.
- Jóvenes emprendedores de Entre Ríos viajaron a Buenos Aires, y aprovecharon la oportunidad para mostrar sus productos y contar las experiencias sostenidas en la comunidad. Se realizaron entrevistas con medios nacionales. El viaje se financió desde el PSA.
- Se participó en una feria en Lules, Tucumán, donde se intercambiaron saberes. Participaron dos mujeres de la localidad con nueces, artesanías y productos con valor agregado. En esta feria prevaleció el intercambio y el trueque.

AÑO
2010

- Continuó el Plan de capacitaciones con financiamiento del INTA y del PSA. Se reforzaron los fondos con el ingreso de la Secretaría de Agricultura Familiar (SAF).
- Se realizó un viaje al Departamento de Andalgalá, donde los productores nogaleros intercambiaron experiencia, participaron doce productores junto con técnicos del INTA y de Agronomía de Zona. El objetivo fue visitar predios con experiencias similares con un enfoque agroecológico, donde además se buscó material de injerto.
- Productores y técnicos participaron de la conformación del Foro Nogalero en Catamarca, con la presencia de instituciones, técnicos y productores de todas las zonas nogaleras de la provincia. En esa

AÑO 2010

oportunidad cada zona expuso las fortalezas y debilidades de cada lugar, se acordó un segundo encuentro con visita a los departamentos.

- Se desarrolló la Campaña Nacional Fitosanitaria de supresión de Carpocapsa, desde un trabajo interinstitucional. Se incorporó una técnica de la Dirección de Agricultura (Área Sanidad Vegetal), Sonia Aybar, para desarrollar capacitaciones en la supresión de carpocapsa. A fines de agosto, se llevó a cabo la colocación de trampas en toda la localidad (en total 15 ese año) y la lectura de las mismas.
- Entre cuatro y cinco jóvenes de Entre Ríos, realizaron las aplicaciones de agroquímicos. De común acuerdo, tras reuniones constantes, se estableció que la primera aplicación fuera con producto banda roja y las cuatro restantes con banda amarilla.
- La localidad de Entre Ríos pasó a contar con dos máquinas carretilla para la campaña fitosanitaria.
- Conformación del grupo de Dulceras y mazas regionales, lo integran cinco mujeres y un varón. La Sra. Javiera Guanica capacitó al grupo dulceras, la metodología utilizada fue campesino a campesino.
- Se realizaron gestiones y mejoras en el camino vecinal.
- El Programa Social Agropecuario se reestructuró y pasó a llamarse Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación.
- Se incorporó PRODERNOA al trabajo interinstitucional.
- Se realizó una reunión con el representante del PROSAP provincial, Carlos Araoz, con el objetivo de reflotar el Proyecto de Mejoramiento del sistema de Riego en Entre Ríos, Municipio San José.
- Se mejoró la posta sanitaria.
- Se llevó a cabo la capacitación en agroecología, junto con la colocación de fajas de cartón corrugado por parte de la Ing. Sonia Aybar de INTA-CAT y Pablo Guzmán de la SAF.
- La SAF y el INTA propusieron iniciar un camino de experimentación junto con los productores locales en el uso de tecnologías agroecológicas para el manejo de plagas.

AÑO 2011

- La comunidad organizada logró que el Municipio San José realice la limpieza con maquinaria específica de la Represa.
- Se inició la idea proyecto de realizar un salón comunitario, se diseñó junto con un salón de acopio. No se logró concretar la donación del terreno debido a problemas de tenencia de tierra.
- Continúo el proceso de capacitaciones en poda e injerto, los productores realizaron podas comunitarias, con aportes del INTA, SAF y Municipio San José.
- Más productores realizaron la reconversión varietal y se visitó los predios en forma grupal, en compañía de Juan Cólica del INTA Catamarca.

AÑO
2011

- Se llevó a cabo actividades en todos los predios de cultivo del nogal para la incorporación de técnicas de riego, poda de formación, distintos tipos de injertos, control de temperaturas, monitoreo de plagas, aplicación de técnicas orgánicas (cartón corrugado, cintas con feromonas, carpovirus) y campañas sanitarias eficientes.
- Se realizó capacitación en tema suelo, la cual estuvo a cargo de la investigadora Olga Pernasetti de la UNCa.
- A través del proyecto de Organización de la maquinaria para la campaña, los productores comenzaron a aplicar cada 7 días el producto carpovirus, costado con fondos propios.
- La SAF realizó capacitaciones sobre formas jurídicas y sociales.
- Se recibió una donación de 850 plantas para siete productores (seis de Entre Ríos y dos de Andalhuala). La misma fue otorgada por la Minera Alumbrera, con el asesoramiento del Ing. Vélez (reconversión varietal).
- Se realizó una capacitación a los productores en injerto, realizando servicios a localidades del departamento.

AÑO
2012

- Continuaron las capacitaciones en transición de lo convencional a lo agroecológico. (Ing. Pablo Guzmán de la SAF y Sonia Aybar del Departamento de sanidad vegetal).
- Se incorporó labores culturales; los productores realizaron la poda en el mes correspondiente, se colocaron seis trampas ese año, se realizaron la lectura de las mismas y se tomaron datos de temperatura.
- El grupo de nogaleros entrerriano logró que la Dirección de Agricultura le preste un tractor, no se utilizó en esa campaña, no estaba en condiciones, se gestionó a la misma Dirección su acondicionamiento.
- La comunidad eligió su primer delegado.
- Se evidenciaron cambios significativos en las viviendas de algunos productores, a partir de la venta de nuez.
- Continuaron recibiendo la donación de Minera Alumbrera, unas 600 plantas. Se integró a productores de otras localidades de Andalhuala y San José Banda.
- Se organizó una comisión para realizar mejoras edilicias en la capilla, una comisión conformada por jóvenes.
- Se realizó una poda comunitaria.

AÑO
2013

- El grupo fue invitado a participar de la "1º Jornada de conocimiento en protección vegetal" en Catamarca. La disertación de la experiencia estuvo a cargo de Paulino Mamani y Nicolás Waldhans.
- Se organizó efectivamente la campaña fitosanitaria: compra colectiva de productos biológicos (banda verde) y acompañamiento técnico.

AÑO 2013

- Se fortaleció la idea de conformar una Asociación, se realizaron reuniones periódicas.
- Se retomaron reuniones, se elaboraron encuestas para la formulación del Proyecto Mejoramiento del sistema de riego de la Localidad de Entre Ríos, en el marco del PROSAP.
- El grupo recibió treinta plantas, donación de Minera Alumbra.
- Los productores establecieron y fijaron el precio de la nuez.
- La experiencia comenzó a difundirse, por los mismos productores, en medios de comunicación locales y provinciales.

AÑO 2014

- La comunidad se organizó para la campaña fitosanitaria.
- En la campaña se utilizó un producto banda verde para la primera aplicación y luego se continuó en las dos restantes con carpocapsa.
- El daño por carpocapsa disminuyó al 2 % en total.
- Se realizó capacitación en derivados de la leche: queso y dulce de leche.
- Se realizó una visita y exposición en Tecnópolis, se logró una importante venta de nuez.

AÑO 2015

- La Comisión Pre-Asociación de productores y emprendedores del Shiquimil quedó formalmente conformada.
- Los productores de Entre Ríos realizaron capacitaciones en campaña fitosanitaria a los productores nogaleros de las Localidades de Andalhuala y San José Banda.
- El Canal Gourmet realizó visitas y filmaciones en la localidad, en torno a las aromáticas y el nogal. La conductora Soledad Nardelli preparó comidas con estos ingredientes, por ejemplo sopa de nuez.
- Los productores de la localidad participaron del Congreso Internacional de Nogalicultura en Santa María. El presidente de la Asociación de Shiquimil (Nicolás Waldhans) realizó el cierre del encuentro e incentivó a las instituciones a continuar apoyando y trabajando para el sector. En esa oportunidad, se consultó a la asociación para definir el precio de la nuez en la provincia.
- Se logró reducir el daño por carpocapsa al 1%.
- Los productores participan en la Mesa de Nogal para la fijación de precio de la nuez.
- Continuó la reconversión varietal en 50 ha de nogal, un 80 % de Chandler y 20 % de criolla.
- Se logró el reconocimiento a nivel local, regional y nacional de la nuez producida.
- Se inició la construcción de la escuela secundaria.

A través de estas diferentes acciones, se puede observar el crecimiento gradual que tuvieron los productores en cuanto al mejoramiento del cultivo, como resultado de las distintas instancias de capacitación. El avance se evidencia en la participación en eventos para comercializar sus productos, la unión de la comunidad para organizarse y generar instancias de comercialización, como ferias, y en las acciones desarrolladas para reducir la plaga de carpocapsa.

Es importante destacar la socialización e intercambio de conocimientos que se realizó estos años entre los mismos productores, centrada en el “saber hacer”, y que constituye una manera de preservar la cultura. Las prácticas aprendidas e internalizadas, resultado de las capacitaciones, permitieron a su vez que los productores se especializaran en poda e injerto de nogal, constituyéndose en capacitadores de sus pares y generando una entrada económica adicional.

Un punto a remarcar es el fortalecimiento grupal para la autogestión, que permitió obtener diferentes beneficios materiales y simbólicos como decidir la elección de su primer delegado municipal.

Otra cuestión derivada de este proceso de fortalecimiento fue la mejora de las unidades habitacionales y el interés en los

jóvenes para promover lo mismo en las edificaciones de las instituciones de la comunidad.

No menos importante es el modo en que la comunidad organizada logró reducir en forma gradual el daño por carpocapsa, principal plaga que afectaba el cultivo en la localidad.

En un plano más simbólico se advierte que los logros del mejoramiento integral del cultivo, la fijación del precio de la nuez por parte de los productores, generaron el reconocimiento al trabajo realizado por ellos en la calidad del producto. Reconocimiento que se reflejó en la aparición de los productores en distintos medios de comunicación local y provincial y en la visita a la localidad de programas televisivos con alcance nacional.

Desde la Universidad, los aportes fueron generales. *“Básicamente en el manejo de carpocapsa, todo lo que tenía que ver con el monitoreo, cómo era la plaga, cómo se comportaba en el campo, cuáles eran los momentos de decisión más adecuados para hacer un tratamiento. Hacíamos hincapié en no hacer el tratamiento con la fecha calendario sino hacerlo reconociendo la biología de la plaga, que es como hoy se la maneja. Trabajamos estos aspectos”*, aclaró María Fernández Górgolas, docente



e investigadora de la Universidad Nacional de Catamarca (UNCA). Además, remarcó: *"La articulación que se dio fue muy buena. Lo que hay que reconocer es que había un equipo de base muy sólido en el terreno. Estaba el equipo del INTA y el PSA (SAF), que siempre trabajaron en conjunto y eso fue muy bueno. La presencia de técnicos en el terreno ha facilitado este proceso de llegar a la comunidad y participar en lo planificado, en la reconversión y en la mejora tecnológica de los productores. El acompañamiento que realizaron sobre todo"*.

Sobre la superposición de actividades entre las instituciones, tema reclamado por los productores, Górgolas expresó: *"La articulación dentro de la comunidad fue muy buena. Muchas veces suele pasar que por cuestiones políticas o por necesidad de estrellato de algunas instituciones llegan a terreno sin articular, como por ejemplo en el tema sanidad, se podría haber articulado y se produce a veces un acaparamiento, y las instituciones no nos damos cuenta que necesitamos primero mostrar unidad de criterios y que somos capaces de abordar ciertas problemáticas. El objetivo es el productor y no las instituciones"*.

Situación actual o resultados

Si bien el análisis no se limita a lo expuesto en párrafos anteriores, cabe remarcar el empoderamiento que lograron los pobladores debido a la importancia de la reconversión varietal, que los llevó a convertirse en mano de obra calificada. Además de brindar capacitaciones en las localidades vecinas, también se capacitaron en Tucumán, lo que trasciende meramente el ámbito local y se constituye en un reconocimiento a nivel regional de las competencias adquiridas por los productores de la localidad en la obtención de un producto de buena calidad.

Los productores también realizan sus propios viveros y comercializan directamente,

sin intermediarios, del productor al consumidor. Próximamente se formulará un proyecto ProFeder de INTA con eje en la comercialización. Sobre esta temática se demandan capacitaciones para mejorar aún más el precio del producto, como rondas de negocios y estrategias de comercialización.

Otro logro importante fue obtener la personería jurídica, Asociación de Productores y Emprendedores del Shiquimil, que les permitió acceder a financiamiento de organismos nacionales e internacionales, entre otros beneficios. Además, desde un punto de vista simbólico se desprende un doble reconocimiento, interno y externo. En el plano interno, por haberse constituidos en referentes de la nogalicultura del departamento y en capacitadores de sus pares, que se consolida con la obtención de la personería y en un refuerzo de la representatividad, dado que los delegados municipales son elegidos ahora por ellos mismos y no por la cabecera departamental. Así mismo, es importante resaltar que los jóvenes de la comunidad no emigraron como en otras épocas y apuestan a vivir de la producción. A nivel externo, los productores son referentes en la fijación del precio de la nuez por un lado, y por el otro son demandados en otras provincias para capacitar en la temática. En este sentido, el empoderamiento también se manifiesta en decidir cómo y qué producir.

En cuanto a los desafíos, resta fortalecer el desarrollo local para promover un producto de calidad diferenciada asociado con las características de la región. Se destaca el agregado de valor a la materia prima, la gestión de mejoramiento en infraestructura de riego (presurizado), la formación de un centro de acopio, maquinaria y herramientas para la poscosecha y la construcción de un salón de usos múltiples, entre otros.

Aprendizajes y consideraciones finales

Al analizar los encuentros con productores y otros actores relevantes para la experiencia, se visualizó la importancia que tuvo la articulación en dos niveles: entre las instituciones, donde se centra el eje de la sistematización, y dentro de la propia comunidad, en la cual “la unión” de los pobladores -en sus propias palabras- fue principalmente necesaria para potenciar el desarrollo de la comunidad. Estos niveles de articulación, motorizados en función de la experiencia, se encuentran en sintonía con uno de los objetivos del proyecto ProFeder que es el de fortalecer la articulación entre productores e instituciones.

Además, otro punto a destacar, fueron las capacitaciones efectuadas por técnicos del INTA, del Gobierno de la Provincia y de la Universidad para mejorar el manejo integral del cultivo. Para la mayor parte de los productores, antes del año 2000, la actividad nogalera era “muy débil” e “individual”, [luego] “empezaron a aparecer las distintas instituciones trabajando con algunos actores y se comenzaron a ver resultados. Los mismos productores empezamos a pedir que se nos capacite a todos y de ahí se conforma la mesa de desarrollo local. Comienzan a trabajar las instituciones juntas y se fueron acoplando otros actores”, manifestó un productor.

Otro de los productores, aseveró: “Con el apoyo de las instituciones -que asistían a los productores, capacitándolos- surgió la unión y la participación del pueblo, es muy destacable. Es muy importante que se hayan unido, se hayan comprendido, exigiendo a las instituciones que trabajaran juntas, mancomunando esfuerzos, conformándose así una mesa de desarrollo local”.

La trayectoria e implicancias de la experiencia, fue observada por uno de sus actores: “Éramos seis los productores que participábamos (...) así arrancamos. Ya

que consideramos que se habla del pueblo, porque todos tenemos algo, algunos un poco más, otros un poco menos, pero todos tenemos nogal. Hablar de nogaleros es como hablar del pueblo. Esto comenzó con la presencia del grupo y después avanzando hacia todo el pueblo, se consiguió esto y otras cosas con la esperanza de continuar y esto se dio gracias a las diferentes reuniones”.

Las palabras de los productores, una y otra vez, explicitan y resaltan la importancia que tuvo la articulación interinstitucional desde el punto de vista del trabajo mancomunado y desde el fortalecimiento grupal hacia dentro de la comunidad. Además, si bien se afirma que en la localidad se realizan diversos cultivos, la mayor parte se auto reconoce como “nogalero”. Es decir, que la identidad de la comunidad se relaciona directamente con esta actividad productiva y el reconocimiento como tal, hacia afuera, se circunscribe también a esa producción. Es así que el trabajo realizado en las capacitaciones para mejorar aspectos técnicos productivos del cultivo trajo aparejado “la unión de la comunidad”, en pos de fortalecerse como productores especializados en la temática y como referentes a nivel regional, provincial y local en el Valle Calchaquí.

La articulación institucional se muestra entonces como un concepto apropiado para expresar la posibilidad de aglutinar voluntades y experiencias, así como la de reagrupar recursos y patrimonios. Constituye un mecanismo que potencia los lazos de cooperación por sobre los lazos de competencia, promoviendo el accionar coordinado y solidario de soluciones y respuestas a las más diversas cuestiones y problemáticas que caracterizan a la sociedad actual.

La noción de articulación parte del supuesto de que todo proceso sinérgico produce resultados cualitativamente superiores a la suma de las actuaciones individuales, pudiéndose considerar que toda articulación interinstitucional estaría simbolizada con la

fórmula: uno más uno es mayor que dos. En este sentido, Elina Dabas afirma que *"el concepto de articulación se refiere a la unión o enlace entre partes. Esto supone reconocer que las partes son distintas entre sí y a la vez forman parte de un todo"*. Este primer nivel de reconocimiento de las diferencias conlleva un necesario trabajo en conjunto. Esta definición implica que la articulación es (o debe ser) mucho, muchísimo más que una sumatoria de hechos aislados, por más buena voluntad que se ponga en su concreción: *"Es una cuestión de gestión institucional, de funcionamiento institucional, en relación con (...) el proyecto institucional"*.

En este camino de articulación, de esfuerzos, no todos los actores cumplen los mismos roles y es propicio e importante definir cada uno de los espacios de acción, a fin de coordinar adecuadamente las tareas y de evitar la superposición de esfuerzos. En función de lo antes mencionado, las tareas realizadas por los diferentes actores tendieron a complementarse en pos de fortalecer la nogalicultura en la zona, aportando desde la expertise de los actores para lograr el objetivo planteado.

Para Sonia Aybar, en ese entonces Jefe del Departamento Sanidad Vegetal de la Dirección Provincial de Agricultura: *"Desde el Programa estaba la concepción de la coordinación, el articular con las instituciones locales, por lo que se invitaba a la municipalidad, el INTA, la Secretaría de Agricultura Familiar, la Universidad, entre otros. Esto mejoró mucho mi tarea, ya que había una planificación participativa en donde todos teníamos responsabilidades y había un seguimiento y apoyo a los productores por técnicos de terreno, por ejemplo, Karina Pastrana del INTA y Adela Ábalo de la Secretaría de Agricultura Familiar"*.

Fernandez Górgolas, cuando llegó a la comunidad, sostuvo: *"Había un grupo de productores, entusiasmados, es lo que me*

llamó la atención, porque se los veía con ganas de hacer un cambio, de adoptar nuevas formas de producir, de injertar o poner plantas nuevas, de variedades conocidas a nivel nacional e internacional como es la Chandler. Lo que me llamó mucho la atención fue el sentido de unidad de que había que hacer un cambio y para eso se necesitaba el acompañamiento de los técnicos". En las palabras se visualiza un proceso de consolidación de la producción a partir de constituirse la mesa de desarrollo local y *"el sentido de unidad"* de los productores para generar un cambio en su producción.

Varios de los productores trajeron a colación como era la situación anterior a este proceso, desde un aspecto técnico productivo y desde la comercialización del producto: *"Uno de los problemas es que la nuez era de mala calidad, resultando muy escaso el valor de venta. Los técnicos recomendaban el cambio de variedad y hacer campañas fitosanitarias, se comenzó a armar también grupos. Introduciendo plantas de nuevas variedades con plantaciones de alta densidad, cambiando el sistema de plantaciones de riego"* (productor).

"(...) los compradores eran los que marcaban los precios. De ahí que los técnicos recomendaron que se haga un recambio varietal, plantaciones a más alta densidad, comenzaron a introducirse nuevas variedades. Muchas mejoras que lograron que hoy en día pueda decir mi nuez vale tanto y que el grupo pueda imponer el precio y mantener la postura, ese fue un logro muy grande gracias a lo técnico. También se recomendaron campañas fitosanitarias más controladas para todos lo mismo. Se logró desde ese momento bajar un 70% el daño por carpocapsa hasta hoy que estamos por debajo del 1%, lo podemos decir orgullosos. Conseguimos apoyo de la Provincia para obtener distintas herramientas como un tractor y estamos reconocidos a nivel provincial y gracias a todo ese esfuerzo conjunto" (productor).

"Antes teníamos un 70% de nogales criollos y ahora nos vemos al revés de que tenemos un 70% de plantaciones con nuevas variedades como Chandler, y un casi un 30% criolla. La mayoría tiene una nuez de buena calidad, de injerto y eso es un logro de todas las capacitaciones y talleres que nos dieron" (productor).

En estos relatos se explicita la internalización de conceptos en los productores sobre la necesidad de reconvertir la producción para mejorar la calidad y comercialización del producto, además de la importancia revestida al trabajo articulado de las capacitaciones para motorizar ese proceso.

Por su parte, Aybar comentó que desde el Gobierno se buscó implementar el Programa Nacional Supresión de Carpocapsa, en convenio con SENASA. Ella estaba a cargo de la coordinación, por lo que planificó en reuniones con los Agrónomos de Zona y Productores de todo el sector nogalero de la provincia, para la instalación del sistema de vigilancia y monitoreo de carpocapsa. Aybar destacó que: *"En cuanto a sanidad disminuyeron los porcentajes de daño a cosecha de carpocapsa, por lo que mejoró la calidad. Además, se planificaron jornadas de capacitación de suelo, poda, injerto; todo lo que hace al manejo integrado de cultivo y al ser plantaciones nuevas los productores realizaron un buen manejo integral del cultivo. Considero que los productores tuvieron gran participación y autogestión, además formaron grupos capacitados que luego ofrecían el servicio"*.

Para Cólica: *"El proceso de crecimiento fue exponencial. En pocos años se logró revertir la situación de abandono de las plantaciones y socio económica de las familias, siendo actualmente una de las zonas nogaleras con más desarrollo y mejoras generales, posicionando la producción local en forma muy competitiva a partir de la entrada en producción de nuevas plantaciones con variedades de alta calidad y elevada demanda. La zona empieza a ser conocida por mercados demandantes por*

la altísima diferenciación de los productos obtenidos. Posiblemente el principal activo generado es la capacidad de autogestión de los productores reflejada en la concreción de proyectos de mejora integrada, como por ejemplo el de riego del PROSAP. La situación actual posiciona a Entre Ríos como una localidad con gran potencial de desarrollo, con una actividad consolidada con gran entusiasmo, compromiso y dedicación que auguran un futuro muy promisorio".

En este sentido, Fernández Górgolas opinó: *"Tuve oportunidad de dialogar con los productores y ver el crecimiento que tuvieron, sé que se han transformado en referentes que participaron en la Mesa de la Provincia para fijar el precio de la nuez, eso demuestra el crecimiento en poder organizarse, tener conocimiento y poder sentarse a la mesa para negociar el precio de la nuez. Estoy convencida de que uno es exitoso cuando hay técnicos en el terreno que acompañan y siguen en el lugar porque nosotros como investigadores hacemos intervenciones desde afuera que a veces son sistemáticas. El técnico de terreno tiene que acompañar en lo que vamos a capacitar, o sea tomarlo y continuarlo, porque los productores para hacer cambios necesitan tiempo, porque es un proceso y el cambio y los procesos son lentos en lo que implica pasar de un tipo de agricultura a otra. Y los productores necesitan del acompañamiento. Creo que el éxito de esta experiencia, porque considero que fue un éxito, se debió a que los técnicos de Santa María han acompañado y el productor cuando se siente respaldado por un técnico se anima. Lo importante es que cuando el técnico se retire el productor siga con la misma estructura. Por eso el acompañamiento debe ser en un tiempo prolongado, para que se apropien de esto y después puedan seguir solos y responder a demandas más puntuales porque ya tienen una visión de hacia dónde quieren ir"*.

También se manifiesta la importancia que tuvo, en primer lugar, una necesidad sen-

tida dentro de la comunidad de reconvertir para mejorar la producción y para lograr una comercialización más rentable. Con este fin, se rescata la presencia e importancia de los técnicos en terreno quienes gracias a su constante acompañamiento impulsaron y promovieron los mecanismos necesarios para el proceso, como la gestión de capacitaciones con referentes en la temática.

Desde otro lugar, Paulino Mamaní, productor de Entre Ríos, comentó: *"Lo que hemos aprendido lo estamos brindando fuera de la comunidad, ayudamos en otras comunidades, como con injerto, nos hemos preparado para apoyar a los otros, esto no significa que no necesitamos que nos apoyen los técnicos, pero lo que hemos aprendido lo podemos volcar en otra comunidad"*.

De esta manera, se pone de manifiesto como *"lo aprendido"* es devuelto al otro como intento de compensar los conocimientos brindados por los capacitadores. Se observa una fluidez constante de saberes que se van fortaleciendo a modo de espiral entre los que se traían con los que fueron socializados por los capacitadores. Además de esta socialización cabe remarcar la especialización que se generó en los productores sobre una temática específica como es el injerto en nogal, sistema de conducción y reconocer las diferentes variedades.

Otra cuestión que se desprende de la experiencia y que desbordó a modo de transformación se vincula con la permanencia de los jóvenes en la comunidad. Uno de los fenómenos que están sufriendo muchas localidades rurales del país es el envejecimiento de la población producto del éxodo de los jóvenes, pero en este caso se advierte un efecto inverso. Para los productores el mejorar la producción nogalera fortaleció el arraigo de los jóvenes, dado que tienen posibilidades de vivir de sus cultivos, los cuales están siendo valorados por el mercado. *"Creo que hay muchos noga-*

leros para el futuro, no hay emigración de habitantes. Estamos apechugando. Hemos mejorado en todo, sistemas de riego, producción y lo que nos dejó como aprendizaje todo esto es unirnos entre nosotros (...) estamos unidos luchamos por nuestros objetivos que es mejorar la producción en nuestro pueblo, y esto va a mejorar mucho más si seguimos unidos", expresó uno de los productores entrevistados. Se destaca, *"la unión"* de la comunidad como estrategia para *"luchar por sus objetivos"* en pos de posicionar el producto.

Otro aspecto que afianzó el proyecto fue la instalación de productores de otras localidades y provincias que apostaron por la producción y por la vida en Entre Ríos. Nicolás Waldhans, productor radicado hace aproximadamente 10 años, expresó: *"Quiero destacar (...) que no hay emigración pero si hay inmigración, venimos muchos a vivir a esta región. Los que se fueron volvieron y hay gentes de otros lugares, como yo, que estamos apostando a esta producción"*.

El hecho de trabajar *"unidos como comunidad"* implicó, además de mejorar la producción nogalera, lograr otros de los anhelos comunes como mejorar los caminos, contar con una delegación municipal, el haber gestionado salones comunitarios, entre otros. Por esta razón, el esfuerzo que realizó la comunidad para unirse y gestionar conjuntamente el posicionamiento de la nuez de la región se trató de un proceso que los mismos pobladores reconocen importante sistematizar: *"Es fundamental que quede registrado todo lo que vamos haciendo, porque ahora sucede que lo que pasó hace 20 años atrás no lo tenemos contado. Porque si nos preguntan sobre algún hecho puntual no recordamos, tenemos que hacer memoria para ir recuperando ese proceso. Se pierde la historia y esto es muy bueno que quede para las nuevas generaciones, para los chicos de la escuela. Hay chicos que han venido hacer una tesis de la historia de Entre Ríos y no tenemos nada digitalizado, por eso*

es importante que se registre", planteó un poblador. Además, se focalizó sobre esta necesidad de registrar una experiencia de las que los protagonista vivencia con orgullo: *"Nos tenemos que sentir orgullosos porque hoy nos consultan a nosotros sobre cuál es el precio que va a tener la nuez (...) porque muchos dependen de cómo lo hacemos, de qué hacemos y los demás hacen algo parecido, nos toman como modelos, como referentes (...) por el trabajo que hacemos todos, se viene trabajando desde el 2001 y el logro de todos es algo único e invaluable"*, dijo Waldhans.

Desde la mirada de los técnicos perteneciente a los diferentes organismos, INTA y SAF, que vienen acompañando la experiencia, se resaltó: *"Entre Ríos cambió bastante con el proceso de reconversión, porque ahora es reconocido por otras comunidades como los que han hecho bien las cosas, sobre todo en la parte productiva. En la región son reconocidos como personas que han avanzado bastante (...) permitió que los jóvenes se quedasen a trabajar en las fincas, a ayudar a sus padres y mejorar los ingresos; se han formado"*. Se reforzó esta idea y aseveró que *"son operarios formados en poda en injerto. Se pudo ver que con el ingreso de planas nuevas hace 10 años, ahora están en plena producción y pueden comercializar con un precio diferenciado, y esto también les ha permitido mejorar su vivienda, por ejemplo. Se puede visualizar la compra de vehículos que les facilita el traslado, porque no hay servicio de transporte público"*. En los relatos, es inevitable que se establezca una comparación, un antes y un después del proceso vivenciado por la comunidad: *"Antes se realizaban esfuerzos aislados sin generar cambios, con el accionar articulado de las instituciones y el compromiso de todos se generó confianza que permitió buenos resultados en el manejo de las fincas. Mi aporte fue el compromiso y responsabilidad como empleado público"*.

En todos los casos, se reafirma que la articulación entre las instituciones y dentro de

la misma población fue un elemento clave de la estrategia, lo más conveniente para lograr los resultados que hoy están visibles, palpables a nivel material y simbólico, que permitieron que la producción nogalera constituya un potencial de desarrollo para la comunidad.

Las tramas sociales en esta experiencia

Esta experiencia da cuenta de la importancia de las tramas sociales en los procesos de desarrollo territorial, poniendo énfasis en la articulación institucional como modo de fortalecer las acciones. La premisa de este concepto, y de la cual el equipo sistematizador se hizo eco, reside en fomentar la sinergia de líneas de trabajo y acciones compartidas como aspecto vital para fortalecer los vínculos entre instituciones. Se evidenció, a la hora de producir conocimientos y acciones, que de realizar en forma autónoma las actividades difícilmente se habrían alcanzado los resultados. La estrategia de intervención a raíz de la articulación permitió ampliar los recursos presupuestarios, la cobertura de actividades y el ámbito de influencia, proporcionando respuestas más efectivas a las necesidades sociales, relacionadas con el desarrollo económico y con el mejoramiento de la calidad de vida.

El análisis de Manzanal (2005) respecto del desarrollo territorial, plantea el rol del Estado ya no como "gestor y ejecutor autónomo y omnipresente de una política descendente", sino a partir de una política más flexible que contempla particularidades locales y culturales, constituyéndose "desde abajo", en forma ascendente. En la experiencia aquí narrada, la articulación interinstitucional fue una demanda explícita de los productores, a partir de sus propios intereses y necesidades, centrados en el mejoramiento de la actividad nogalera. Se observó que en el seno de la población, la nogalicultura surgió como estrategia de promoción del desarrollo de la comuni-



dad, necesitando un trabajo mancomunado de los diferentes actores presentes en la zona. De allí, que la visión de un Estado descentralizado, desarrollando sus acciones “desde abajo hacia arriba” se plasman en esta experiencia, en tanto las actividades llevadas a cabo se dieron en función de las necesidades de los productores.

Otro de los aspectos que Manzanal sostiene, como aspecto fundamental en el diagnóstico y la estrategia del desarrollo local, es la necesidad de incrementar la autonomía de las localidades y en crear condiciones favorables para estimular la confianza, la reciprocidad y la cooperación. El funcionamiento en red de las organizaciones, el aumento del capital social comunitario, el asociativismo territorial entre los distintos gobiernos locales, son aspectos centrales para mejorar la productividad y el ingreso de los ciudadanos (Manzanal, 2005).

En esta experiencia desarrollada en la localidad de Entre Ríos, el trabajo articulado de las instituciones fue potenciado por la motivación propia de los productores en mejorar su cultivo. Si bien se trata de un proceso que demandó más de 14 años de trabajo, hoy se observa el incremento de la autonomía de los productores a partir de consolidarse como referentes locales de la producción nogalera. Esto fortaleció la autonomía para decidir qué y cómo quie-

ren producir, lo que requirió de diversas instancias de participación y de estrechar vínculos entre los participantes de la experiencia, reconocer los distintos saberes (científico y empírico), etc. La conjunción de estos aspectos consolidó el trabajo y propició, por ejemplo, conformar una asociación para comercializar los productos, entre otros objetivos. De allí, que se considere que la articulación de las instituciones constituye una premisa para toda política de desarrollo rural.

En esta sistematización de experiencia se evidencia la relación entre el *desarrollo rural-local* y *democracia local participativa*, entendida como *la participación organizada de la población en el territorio*, conceptos desarrollados por Manzanal. En tanto la multiplicación y profundización de la participación de la población organizada en la gestación, gestión y control social, así como la reproducción y mejora en la calidad y funcionalidad de las articulaciones interinstitucionales de cada ámbito territorial y de sus organizaciones.

Otro punto a destacar es el rol de los investigadores involucrados en el proceso. Desde la Universidad y desde el INTA, la investigación científica interactuó con el territorio a partir de la socialización de conocimientos, en pos de mejorar la producción nogalera. En consecuencia,

fueron los investigadores quienes encabezaron talleres de capacitación, para luego junto a los productores abordar de manera integral el manejo del cultivo. Allí, se logró plasmar lo que advierte Manzanal (2005) sobre la presencia de centros de investigación y universidades en los ámbitos locales, su rol activo en la trama territorial. Los investigadores no se limitaron sólo a la producción de conocimiento, sino que en esa producción estuvieron comprometidos con los intereses y necesidades de los productores. Vinculación y compromiso que se refleja en el reconocimiento de los pobladores hacia quienes se involucraron: Sonia Aybar por el Gobierno de la Provincia (actualmente se encuentra desempeñando tareas en el INTA Catamarca), María Fernandez Górgolas (apodada “Mayka” y recordada con ese apelativo) de la UNCA y Juan Cólica por el INTA Catamarca.

Para finalizar, cabe remarcar que si bien la

sistematización de la experiencia se centró en el proceso de articulación para mejorar y potenciar la actividad nogalera, existieron y existen otros tantos aspectos que se desprendieron y que contribuyeron a fomentar el desarrollo de la comunidad. La experiencia no se agota en el eje presentado al inicio de este trabajo, seguramente habrá muchos otros aspectos que se puedan rescatar. Por lo pronto, se intentó poner de manifiesto un proceso en el cual la articulación y el compromiso de los actores de la comunidad y de las instituciones se sumaron en un mismo esfuerzo: mejorar la calidad de vida, su producción y su constitución como referentes regionales del cultivo.

En reconocimiento a los principales protagonistas de la experiencia, los productores, se cierra este trabajo con una poesía escrita por uno de ellos y dedicada a la localidad de Entre Ríos.



ENTRE RIOS- EL RINCON DE MIS AMORES

*Caminando los senderos de mi pueblo,
me crié recorriendo sus rincones,
abrazando su paisaje y su belleza
que hasta hoy me hacen vivir mis emociones.*

*Como no he de evocarte ¿“Pueblo Mío”?
Si en el alma llevo ardiente ese recuerdo,
del arado, de la yunta, de la siembra,
del rebaño, de la alfalfa y el viñedo.*

*Hace más de medio siglo que nos une,
un romance con la tierra enamorada,
yo le abro el corazón para dejarle
desde el alma estas páginas doradas.*

*Porque ella me ofrece los sabores
de las uvas doradas del parral,
la dulzura inigualable del durazno,
y los frutos prodigiosos del nogal.*

*En otrora el pimiento maduraba
como el rojo también del Tomatal,
y de verde se vestía la esperanza
sobre el paño floreciente del maizal.*

*Ese lecho arenoso de mi pueblo,
hoy es cuna ilusionada del Nogal,
donde el canto del labriego en las hileras,
se hace fruto bajo un cielo colosal.*

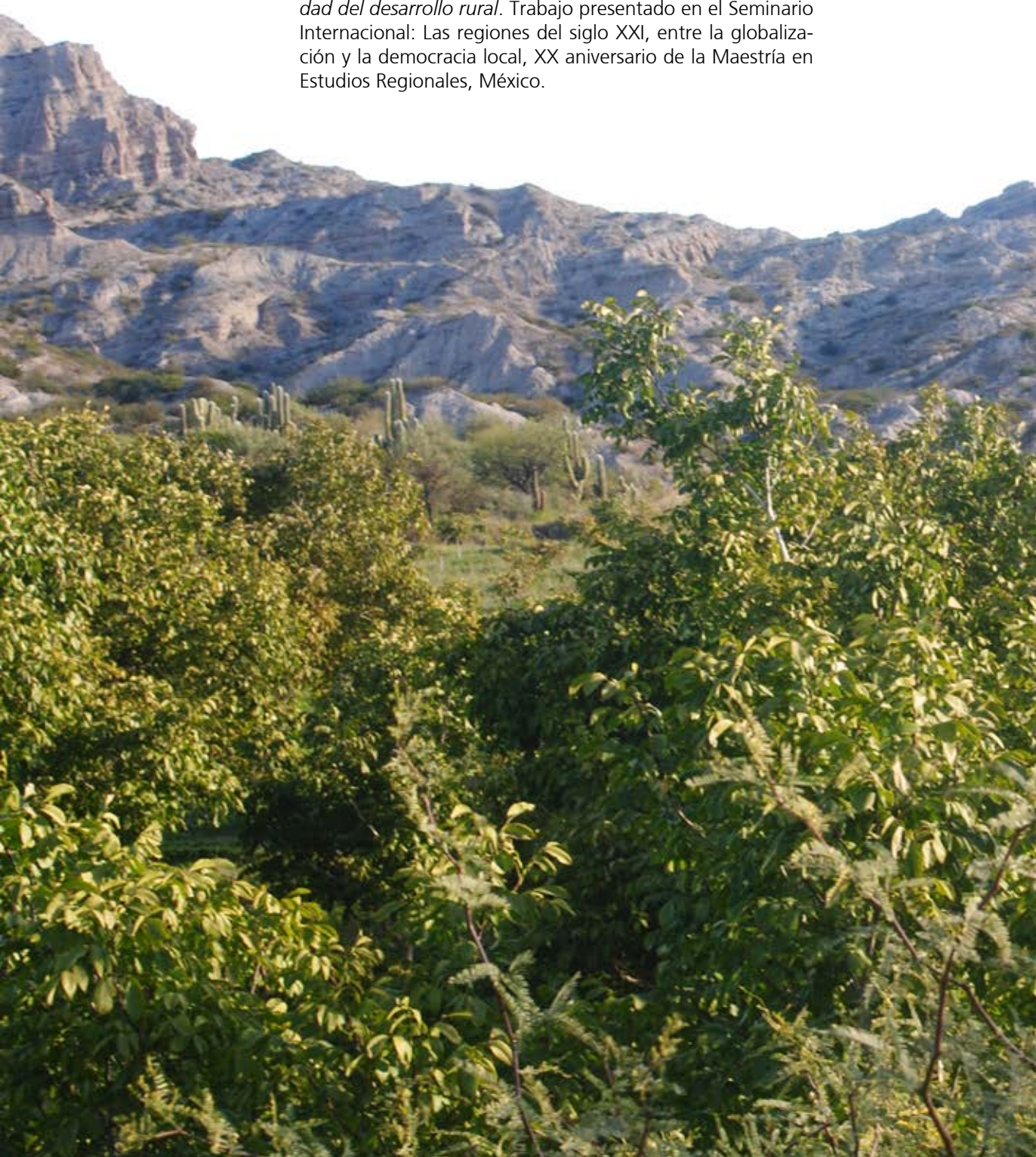
*Mi terruño originario es ENTRE RIOS,
de mis padres y abuelos labradores,
por su historia su presente y el mañana,
Dios bendiga a sus humildes pobladores,
con tu luz “De los remedios” VIRGEN SANTA...
ENTRE RIOS es...el vergel de mis Amores.*

Autor: Pablo Vicente “Keco” Chaile

Bibliografía

Dabas, E. (1998). *Redes sociales, Familia y Escuela*. Colección cuestiones de educación. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Manzanal, M. (2005). *Regiones, territorios e institucionalidad del desarrollo rural*. Trabajo presentado en el Seminario Internacional: Las regiones del siglo XXI, entre la globalización y la democracia local, XX aniversario de la Maestría en Estudios Regionales, México.



PRET: Desarrollo territorial sustentable de la zona mixta de Santa Fe.

En los bordes: una experiencia de transición agroecológica en Villa San José

Lugar: Villa San José, departamento Castellanos, Santa Fe, Argentina.



Equipo sistematizador

Mariana Mascotti, mascotti.mariana@inta.gob.ar - INTA Rafaela

María Rosa Scala, scala.maria@inta.gob.ar - INTA Rafaela

Claudia Gaudiño, gaudino.claudia@inta.gob.ar - INTA Rafaela

Raúl Perez, perez.raul@inta.gob.ar - INTA IPAF Pampeano

Maximiliano Pérez - INTA IPAF Pampeano

Introducción

La experiencia que se aborda surge a partir de una demanda que llega al Proyecto Territorial de la Zona Mixta del Centro de Santa Fe del INTA (PRet SANFE 1261102) hacia fines del año 2013. La Comuna de Villa San José solicita la participación del INTA en el conflicto entre productores y vecinos, relacionado al modo de producción en un borde urbano-rural (BUR) a partir de la normativa provincial y comunal (Nº 238/2009) que impide la aplicación de agroquímicos en un área de 1500 metros del límite del área urbana.

Villa San José es una localidad del Departamento Castellanos (Santa Fe), al sudeste de Rafaela. Con una población de 426 habitantes, cuenta con escuela primaria y secundaria (Núcleo Rural 1302 anexo Clucellas), dos cooperativas tamberas (San Alfredo y San José) de las cuales una -la San José- se suma a la experiencia¹. La actividad predominante en la zona es mixta: tambo y agricultura (básicamente soja, maíz, sorgo, estos últimos para cosecha y alimentación animal) Según los datos de RENSPA (Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios), en 2014

1 - La misma vende en forma asociativa leche de 29 tambos remitentes y ofrece servicio de roturación, siembra, además de poseer una estercolera y una balanza para el uso de sus socios.

existían 35 tambos en el distrito, donde la mayoría de sus dueños habitaba en el pueblo.²

Los tamberos de la zona disponen de tierras de calidad, con buena productividad de alfalfa y se encuentran insertos en una cuenca lechera de larga trayectoria. Estos factores hacen posible permanecer dentro de la cadena lechera nacional, un sector que en la actualidad muestra una tendencia a la concentración y a la desaparición de numerosos tambos. Desde el INTA se viene acompañando a los productores que trabajan en estas áreas y que, en la actualidad, requieren la realización de modificaciones en sus formas de producción. El desafío es la promoción de procesos de desarrollo territorial, participativos, capaces de garantizar la producción agroalimentaria de calidad y el bienestar de la población.

La prohibición de aplicar agroquímicos, abre inmediatamente a la necesidad de

2 - Los márgenes de los centros: transformaciones en los bordes urbano-Rurales (BUR) en localidades agrarias pampeanas. Maximiliano Pérez; María Rosa G. Scala; Mariana Mascotti; Raúl A. Pérez; Daniela Faure; Gabriela Giordano; Claudia A. Gaudiño; Becaría, Fabiana. En MEMORIAS DEL V CONGRESO LATINOAMERICANO DE AGROECOLOGÍA. Relatos de experiencias. Archivo Digital: descarga y online ISBN 978-950-34-1265-7



optar por el abordaje de la sustentabilidad y habilita a trabajar otros problemas vinculados, así como a convocar a otros actores con demandas e intereses particulares. Cuando se construyen estrategias de desarrollo rural que buscan el diseño de agroecosistemas sustentables con inclusión social y fortalecimiento de las familias productoras, se debe ofrecer a los actores locales herramientas para abordar la transición de un modelo de producción localmente conflictivo a uno agroecológico que ponga en valor su producción. Esto involucra la selección de tecnologías capaces de reducir riesgos y optimizar el uso de los recursos, buscando alcanzar sistemas agrícolas con niveles de productividad estables que no afecten negativamente el equilibrio ecológico-ambiental. A esto refiere el proceso de **transición agroecológica** (Caporal y Costabeber, 2011) en el que se enmarca esta experiencia.

El objetivo fue generar alternativas agroecológicas viables y reconocer dispositivos favorecedores de la transición. Se trata de una experiencia de innovación, que busca articular los intereses y necesidades de diversos actores comunitarios en torno a nuevas formas de producción y convivencia. La iniciativa comprende actores del INTA (investigadores y extensionistas de la Estación Experimental Agropecuaria Rafaela y del Instituto de Investigación y

Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar -IPAF Pampeano-), productores y técnicos de la Cooperativa Villa San José, del grupo Cambio Rural San José, docentes y estudiantes de la escuela, entre otros actores locales. Se articula con organismos nacionales de Ciencia y Técnica como el Centro de Investigaciones del Medio Ambiente (CIMA-UNLP).

Metodología de la sistematización

Objetivo

Reconocer dispositivos que favorecen la instalación de una experiencia de transición agroecológica a partir de una prohibición a las pulverizaciones con agroquímicos en Villa San José, para aportar una propuesta metodológica compartible en la gestión de procesos de innovación.

Ejes de la investigación

- Dispositivos claves en la experiencia (en términos de obstáculos o facilitadores de la dirección del cambio propuesto).
- Prácticas tecnológicas que conectan con la propuesta, habilitadoras y propiciadoras de procesos de transformación.

Preguntas de la sistematización

- *¿Cómo funciona un proceso de transición agroecológica en una*

situación condicionada por una prohibición?

- *¿Cómo opera la ordenanza en el proceso de transición agroecológica?*
- *¿Cómo se interpelean los actores entre sí?*
- *¿Cómo incide el grupo de Cambio Rural?*

Plan de sistematización

- Recuperación de información de las actas de reunión del equipo técnico de trabajo que abordó la experiencia (10 actas desde febrero de 2014 hasta diciembre de 2015).
- Noticias y micros radiales en la web institucional: crónicas de actividades realizadas en el marco de la experiencia.³
- Entrevistas individuales a vecinos en conflicto, miembros de la cooperativa de Villa San José, productores del borde, proveedores de insumos, presidente comunal, miembros del SAMCo (Servicio para la atención médica de la comunidad).
- Entrevistas grupales a docentes de la escuela primaria y secundaria.
- Análisis de documentos: Ley provincial de Santa Fe N°11273 y 11354. Decreto N° 552/97. Ordenanza de la Comuna de Villa San José 238/2009 que delimita y regula la aplicación de fitosanitarios en esta jurisdicción. Ordenanza modificada N° 304/2014.
- Análisis del producto de talleres: taller interno con especialistas de INTA sobre transición agroecológica (2/2014); Taller de experiencias de transición con la UNL, la escuela agrotécnica IDESA Ataliva, miembro del consejo consultivo de la Comuna de Ataliva y técnicos de INTA (11/2014); Taller de presentación de resultados de la experiencia en el club de Villa San José con productores de grupo Cambio rural, asesores y docentes de es-

cuela primaria y secundaria (6/5/2015); Taller interno de prácticas hacia la transición agroecológica con miembros del equipo técnico (28/11/2015).

- Revisión bibliográfica sobre transición agroecológica y metodologías de sistematización de experiencias.
- Publicación de la experiencia en el Vº Congreso SOCLA. 10/2015.

Situación inicial

A partir de la demanda planteada al INTA desde la Comuna de Villa San José, la primera acción del PReT fue contactar a un técnico referente en el tema de manejo integrado de organismos plaga (MIOP) y con experiencia en el abordaje de este tipo de problemáticas. Con él, se organizó una reunión en el pueblo de la que participaron productores afectados (del borde), representantes del SAMCo local, del Colegio de Ingenieros Agrónomos, el asesor de la Cooperativa San José y otros productores locales para tratar el conflicto (01/2014).

Paralelamente, desde el PReT, se buscó organizar un equipo de trabajo convocando a profesionales de las áreas de investigación y extensión, que por distintos motivos se visualizaban pertinentes en la búsqueda de alternativas y soluciones. Se planteó la posibilidad de armar un grupo de Cambio Rural de productores del borde, de compartir información sobre los modos de producción agroecológica, potenciar la comunicación entre los actores. Desde el IPAF Pampeano, surgió el interés por conocer la experiencia de trabajo en transición agroecológica en un tambo de la zona de San Genaro (Santa Fe).

Actores

En la siguiente tabla, se presenta una caracterización sintética de los actores y su posición respecto de la problemática.

3 - Noticia publicada en los medios y web institucional en 2014 <http://inta.gob.ar/noticias/articulaciones-reales> y micro radial del mismo año <http://inta.gob.ar/audios/micro-de-radio-3-minutos-con-el-inta.-transiciones-agroecologicas/view>

Comuna de Villa San José	El Presidente ejerce el rol desde hace más de 10 años y continúa. Intenta aplacar el conflicto recurriendo rápidamente al INTA para que “modifique la ordenanza”, le resuelva el problema. Desde el INTA se le propone realizar una serie de actividades con los actores involucrados, de las cuales algunas son aceptadas y otras no. La secretaria es la encargada de recibir las recetas agronómicas con anterioridad a la aplicación de agroquímicos en las zonas habilitadas, revisarlas y aprobar la aplicación o no con 48 horas de anticipación según la ordenanza. Mantiene buena disposición a lo largo de todo el proceso, pero no posee formación agronómica para evaluar la pertinencia de la aplicación (en función del viento, las temperaturas, humedad del día, etc.).
Productores del borde	Son ocho, en su mayoría tamberos. Se encuentran afectados de diferentes formas y niveles por la ordenanza municipal, de allí su interés en la propuesta de transición agroecológica. Edel Zbrun es el más afectado y el más comprometido, su campo es sitio de la experiencia de transición agroecológica. En la medida en que se van realizando propuestas técnicas y visualizando resultados, dos productores más se interesan por realizar una experiencia similar en sus campos.
Vecinos en conflicto	Aparecen en escena filmando una mala práctica en el borde. Son los generadores del reclamo inicial a la comuna. Inician el conflicto, denunciando en la policía las malas prácticas. A medida que esto va dejando de ocurrir, aparecen y desaparecen alternativamente (“se quedan mirando”).
Otros vecinos	Viven en el pueblo. Tienen una percepción de que los agroquímicos afectan la salud y de que el “mosquito” ¹ circulando en el pueblo es perjudicial.
Cambio Rural	Como herramienta de asesoramiento técnico y trabajo grupal se piensa inicialmente como una propuesta adecuada para intervenir en la situación conformando un grupo de “productores del borde en transición agroecológica”. Se logra conformar un grupo con el productor más afectado incluido, pero no con todos los afectados. El interés del grupo conformado pasa por otras necesidades, no centradas en la agroecología. El promotor asesor elegido, si bien no tiene experiencia ni formación en agroecología, se mantiene abierto a las propuestas del equipo técnico, participa de reuniones y colabora en las prácticas y toma de datos que se le proponen en el marco de la experiencia. También participa como capacitador de los hijos de productores en MIOP.

Cooperativa San José	En el pueblo existen dos cooperativas (Don Alfredo y San José). El productor (Edel Zbrun) entrega su producción a la Coop. San José. Se pensó que podía actuar como actor multiplicador de la propuesta de transición agroecológica, por la vinculación con los productores y el técnico que en ese momento era el asesor de la cooperativa y acompañó las discusiones de la propuesta (dentro del equipo técnico y en el grupo Cambio Rural del que es representante), pero no funcionó de esta manera.
Hijos de Edel	Son jóvenes involucrados en el tambo de sus padres, que con conocimiento del conflicto urbano rural se predisponen a capacitarse en MIOP. Se muestran abiertos a las propuestas que se van planteando.
Aplicador local	Vive en el pueblo y cambió su forma de trabajo a partir de la denuncia. Según los vecinos “ahora prefiere perder hectáreas a aplicar algo que no corresponde”, cosa que él mismo sostuvo en una entrevista. Tuvo problemas cuando lo filmaron aplicando y decidió ajustarse a la ley.
Otros aplicadores	Viven en otros pueblos y son contratados por algunos productores para aplicar fuera de la normativa, en horarios nocturnos o momentos en que no son vistos.
Escuela	Las docentes no son locales, viven en localidades vecinas. Consideran que el problema de los agroquímicos es menos grave en la Villa que en los pueblos en los que ellas viven. Tienen escaso conocimiento de agroecología y mucho interés en incorporar actividades y organizar la currícula de la terminalidad ambiental con aportes del INTA. La intervención del grupo de trabajo generó expectativas de acompañamiento en diferentes actividades.
Equipo técnico	Hay un equipo estable, interdisciplinario, crítico y comprometido con el proyecto. Este grupo cuenta con metodología de trabajo (se planifica, se realiza seguimiento colectivo y abierto, se tejen redes, se registran los avances). A este equipo se van sumando por su expertis, de acuerdo con las acciones que se emprenden, otros profesionales y actores.



El proceso de sistematización

Las acciones y estrategias diseñadas para el abordaje de la problemática planteada fueron las siguientes:

- **Revisión de la ordenanza:** el técnico referente en MIOP y la Agente de Proyecto de Cambio Rural estudian la ordenanza N°238/2009, hacen aportes a la comuna, y participan de la redacción de la nueva 304/2014.
- **Constitución de un grupo de Cambio Rural:** No se logra que el objetivo convocante sea la "transición agroecológica en el BUR". Queda conformado un grupo con un asesor (involucrado en el equipo técnico), con un solo productor del borde y los demás de fuera del mismo.
- **Instalación de experiencia en campo de productor:** se visita al productor más afectado por la ordenanza quien se pone a disposición para la realización de una experiencia en su campo con los técnicos del IPAF Pampeano y Cambio Rural. Se identifica visualmente el espacio (cartel).
- **Ampliación del equipo de trabajo:** se invita a otros técnicos del INTA a aportar sus saberes e ideas a la problemática en reuniones especiales, por ejemplo, especialista en manejo integrado de plagas, en pasturas, referente de ProHuerta en la temática agroecológica.
- **Capacitación a los hijos de los productores:** sobre MIOP, para realizar el seguimiento de las experiencias en el campo del productor más afectado y de otros.
- **Capacitación para aplicadores:** se organiza desde Cambio Rural un espacio sobre Buenas Prácticas de aplicación en el pueblo.⁴
- **Incorporación de nuevas instituciones para ampliar el registro de datos de la experiencia:** se realizan monitoreo de agroquímicos en agua, suelo y aire y alimento para el ganado en diferentes lugares del pueblo, participan la escuela y la cooperativa local, productores y otros investigadores (CONICET UNLP y UNL).
- **Realización de entrevistas:** se realizan entrevistas individuales y grupales a docentes, vecinos, aplicador, presidente comunal, comerciantes, miembros de la cooperativa, asesor de Cambio Rural e integrantes del equipo técnico, con la intención de reconocer las percepciones sobre el problema, intereses y necesidades vinculados con la problemática y sus posibles abordajes/soluciones.

4 - En el marco de esta actividad, el Presidente Comunal decide distribuir sólo a los productores afectados por la restricción de aplicación de agroquímicos, la ordenanza, en sobre cerrado. Esta modalidad impidió la circulación de información y el debate sobre los cambios generados, que en un principio se supuso un objetivo compartido.

- **Presentación de datos a otros actores de la comunidad:** Se presentan resultados de las mediciones al grupo Cambio Rural, otros productores y docentes de la escuela.

Situación actual o resultados

Podemos considerar la transición agroecológica como el proceso de transformación de los sistemas convencionales de producción hacia sistemas de base agroecológica. Este proceso comprende no sólo elementos técnicos, productivos y ecológicos, sino también aspectos socioculturales y económicos del agricultor, su familia y su comunidad. Por lo tanto, el concepto de transición agroecológica debe entenderse como un proceso multilineal de cambio que ocurre a través del tiempo (Caporal y Costabeber, 2004). Entonces, cuando lo analizamos, es importante evitar el reduccionismo incorporando las condiciones ambientales de cada agroecosistema, condicionado y comprometido por los procesos socioculturales y organizativos. De esta amalgama se compone la Transición Agroecológica (TA).

El borde implica situarnos en un límite configurante, no una mera división de zonas. Los bordes son fronteras, espacios de profusos intercambios, de explosión de la

diversidad, de conflictos. Desde el pensamiento ambiental, sabemos que lo inédito, la sorpresa, lo no planificado, aparece en los bordes, no en los centros. En este sentido, trabajar en una experiencia de transición agroecológica en un borde urbano-rural, supone desde el vamos, una disposición a tratar con la complejidad, a estar atentos a la “semillas de transición” que aparecen en el devenir mismo de nuestra intervención.

La transición aquí no se piensa como un “antes de”, un previo, sino como un proceso que camina hacia una mayor biodiversidad, menor riesgo y mayor autonomía, dimensiones que van conviviendo en la propuesta y que no se resuelven de una vez y para siempre.

En el caso en el que estamos trabajando, a esta especificidad de la situación, se suma que estamos sistematizando una experiencia “en tránsito”. Si bien elegimos un período de tiempo para su análisis, el encontrarnos “en camino” hace que la misma sistematización esté operando como espacio de reflexión sobre lo que hemos vivido, a la vez que es iluminador del porvenir. En su organización, y en el volver a escuchar los relatos, redescubrimos emergentes y especificamos la operación del dispositivo, habilitando nuevas potencias que darán forma a las acciones futuras.



El principal resultado es **la experiencia en el campo del productor**. La misma excede su instalación y las mediciones realizadas y se convierte en un dispositivo en los términos que nos trae Deleuze (Deleuze, 1990): una especie de ovillo o madeja, un conjunto multilineal, con cuatro líneas principales que lo componen:

Líneas de visibilidad: Los dispositivos tienen como primera función “hacer ver”. Su régimen de luz describe una arquitectura de la realidad, haciendo visibles ciertas partes y deja otras en penumbra. En esta situación, con estos actores, fue principalmente el *campo del productor* el que “hizo ver” algo que no existía previamente. Lo que se ve es una práctica tecnológica diferente, factible de ser implementada: pasar de una pastura monofítica a una polifítica por sus ventajas respecto de la cobertura del suelo, control de malezas, conservación de fauna benéfica, entre otros. Este modelo de producción diferente, a partir de ser visto por otros productores, es incorporado, lo que muestra la importancia de “ver para creer” y de medir los resultados que hagan compatible y comparable la experiencia. Se vuelve importante entender que es en esta zona, con la alfalfa como reina absoluta de las forrajeras desde hace más de 30 años, que la pastura polifítica opera como una oportunidad de rescatar, permitirse “traer de nuevo” una tecnología preexistente y ponerla a jugar en un contexto en el que lo naturalizado es que “tambo es alfalfa”. La participación de técnicos especialistas, cuando se realizó la reunión de presentación de los resultados a docentes y productores en el caso concreto de la toma de muestras de los suelos con mayor diversidad de micro y meso fauna cuando no se usan agroquímicos, resultó un “redescubrimiento” de su propio suelo por parte del productor.

Líneas de enunciación: Su función es “hacer hablar” a través de la producción de un régimen de enunciación concreto. Estas líneas determinan el espacio de lo enunciable, aquello que puede ser dicho

en el campo de un dispositivo dado. En este caso, es a partir del *campo* que la experiencia habilita una conversación entre productores, hijos de productores y asesores por ejemplo respecto del MIOP como tecnología de reconocimiento de la diversidad, manejo, oportunidades.

Líneas de fuerza: Se trata de la dimensión del poder. La línea de fuerza se produce en toda relación y pasa por todos los lugares del dispositivo. Constituyen los efectos inmediatos de las desigualdades y desequilibrios que se producen y, recíprocamente, son las condiciones internas de tales diferenciaciones. En nuestro caso, el poder de los modos hegemónicos de producción se hace patente ante cualquier disminución de la atención o de seguimiento. Las vacaciones del asesor, por ejemplo, producen en el productor una incertidumbre que retrotrae las prácticas incipientes de transición agroecológica.

Líneas de subjetivación. Es la producción de subjetividad en un dispositivo. Cuando la línea de fuerza, en lugar de entrar en relación lineal con otra fuerza, se vuelve sobre sí misma, se ejerce sobre sí misma o se afecta ella misma. Aluden a la existencia de procesos de subjetivación a través de los cuales el individuo se convierte en sujeto. En el caso de Edel, su participación en esta experiencia, le permite evaluar la posibilidad de alquilar un campo en la zona de prohibición de Saguier -localidad cercana a Villa San José-, y animarse a hacerlo. Lo que fue el problema por el cual recurre al INTA, en dos años se convierte en una oportunidad que lo muestra claramente como sujeto de su acción: *“Este año no hubo isoca en esa alfalfa. No sé si fue por seguimiento más preciso, cortes o qué, pero fue así. Eso te da la pauta de que siguiéndolo y trabajando como se debe trabajar se puede evitar el uso de agroquímicos”*. Lo que es visualizado al comienzo como riesgoso (la TA), se vuelve “seguro”, cuando la vivencia permite descubrir un nuevo modo de hacer que lo empodera.

Al comienzo, desde el equipo, pensamos a la ordenanza modificada, la experiencia en el campo del productor, la constitución del grupo de Cambio Rural, la intervención de la cooperativa, retroalimentándose mutuamente en el proceso de TA. Sin embargo, en el devenir de la intervención, fue la experiencia en el campo del productor la que adquirió estatus de dispositivo. El cartel, como modalidad de identificación del productor y su “forma de hacer bien las cosas” no funcionó como lo previmos. Paradójicamente, lo que se pensó para visibilizar quedó invisibilizado en la conversación sociocultural del pueblo.

Habitualmente en los pueblos, el problema de la prohibición en los bordes urbano-rurales se resuelve de maneras diversas, muchas de las cuales implican sortear la ley, por ejemplo, aplicando en horarios nocturnos. En el caso de Villa San José, a través de las entrevistas a los vecinos, descubrimos que la trayectoria del conflicto incluye la filmación de una “mala práctica” que expone tanto al productor como al aplicador del pueblo. Este registro les produce un malestar como integrantes de una comunidad pequeña y favorece su acercamiento al equipo técnico, su disposición a ensayar las prácticas recomendadas. Podemos decir que cuando se dispone de alternativas, “el ser descubierto habilita un descubrimiento” de las nuevas prácticas. En este caso, algunas de ellas son:

- los equipos de aplicación ya no circulan ni se lavan en el égido urbano.
- se ordenó la presentación de la receta en la comuna 48 horas antes de la aplicación.

Aprendizajes

Los aspectos que puntuamos a continuación, tienen la pretensión de servir como una guía compartible. Las situaciones son singulares y los procesos que se van generando también lo son. Sin embargo, existen algunas cuestiones que este “camino al andar” en la transición agroecológica

nos va dejando como lecciones aprendidas:

Tránsito lento: El sostenimiento y compromiso de los asesores técnicos con la perspectiva resulta crucial en la vitalidad de un proceso de transición agroecológica. En el caso de la formación de un grupo de Cambio Rural como estrategia de acompañamiento de la experiencia, el no contar con un asesor comprometido con la agroecología, lo enlentece. Sin el convencimiento de los asesores se dificulta la apropiación del “camino de la transición”. Los problemas no estuvieron en este caso en los formularios de presentación del grupo sino en su abordaje, las formas de incluirlos, los argumentos posibles, etc. La incorporación de un técnico responsable del seguimiento de la experiencia con mirada agroecológica, es una decisión que tomamos luego de los tres primeros años de trabajo, como resultado de este aprendizaje.

Pueblo chico, aldea grande: Las redes sociales, la cotidianeidad del registro visual en nuestro mundo actual, inciden fuertemente en las dinámicas de las situaciones que habitamos. En las comunidades pequeñas, éstas operan además como un factor fuertemente condicionante de la sociabilidad. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y su convivencia y convergencia en las redes sociales modifican el funcionamiento de lo público y cambian las derivaciones, intensidades y relaciones en una medida que desde los saberes técnicos e institucionales clásicos no se dimensionan y hasta se menosprecian. Una consideración consciente de esta dimensión comunicacional se vuelve estratégica en los abordajes que nos convocan.

Saltos cuánticos: existen intervenciones que generan un salto en la comprensión de la situación, de la que emerge un conocimiento nuevo. La transformación producida es de orden cuántico: “*Yo siento que cuando los productores se empoderan, se enamoran*”, dijo una integrante del equi-



po en marzo de 2015. Hablaba de una conexión entre la teoría y su vivencia⁵, capaz de traccionar la acción en la dirección buscada. Por ejemplo, en este caso, la comprensión del funcionamiento de la biodiversidad “arriba y abajo” del suelo, generó inmediatamente el interés por “medirse” con el vecino. Como investigadores y extensionistas es importante estar atentos a las mediaciones, espacios de encuentro entre actores en los que se producen estas “semillas de transformación” abriendo un campo nuevo de posibilidades.

Las palabras y las cosas: Lo dijimos arriba, cuando hablamos de la multidimensionalidad del proceso de transición agroecológica, no alcanza con la información, ni siquiera con su apropiación y convencimiento para que un proceso de estas características se desarrolle. La disponibilidad de las semillas de la pastura consociada en tiempo y forma (festuca por ejemplo, en el dominio de la alfalfa) es tan decisivo para la realización de la experiencia como la comprensión del concepto de biodiversidad. Las “palabras y las cosas”, lo simbólico y lo material, se “empujan”

5 - La categoría de enacción, de Francisco Varela, da cuenta de esta forma de entender el conocimiento como proceso interior, y no como externalidad. Sujeto y objeto de conocimiento no son instancias separadas sino que emergen juntos trayendo “mundos a la mano”. Así, permanentemente nuevas acciones y sentidos compartidos mueven el mundo.

mutuamente. Existe un mercado pensado y funcionando para una forma hegemónica de producción. Nuestra propuesta corre en un sentido diferente, del que hay que estar plenamente conscientes. La atención a estos aspectos cuando se quiere promover un cambio, no es un accesorio sino un componente indisociable de la estrategia.

Hacer escuela: La escuela, como lugar de formación, discusión y ejercicio de ideas, continúa siendo un espacio de atención cuando se buscan promover en las comunidades cambios de prácticas vinculadas con la sustentabilidad. En este caso, la problematización de una demanda inicial de asistencia al ProHuerta sobre hidroponía (en un lugar en el que la tierra no es un bien escaso) permitió comenzar a abordar otras temáticas, conectar con los bordes, reconocer trabas y también posibilidades de trabajo conjunto. La apertura de una terminalidad ambiental en la escuela secundaria aparece como una mediación propicia en esta situación. También la de sostener un trabajo interdisciplinario, capaz de realizar desde la escuela una socialización y lectura de los datos de las mediciones, talleres de comunicación para organizar una campaña ambiental en el pueblo, aportes al desarrollo de los programas de las asignaturas. Si bien en nuestro caso no se aprovechó toda la potencialidad del encuentro entre la producción

y la educación en la situación, el vínculo está generado y abierto, y este tipo de conexiones son las que necesitamos explorar y potenciar cuando se busca generar una transformación. Balancear, abrir, diversificar las conversaciones entre los actores de la comunidad.

Banco de semillas: cuando los actores participan de una experiencia de este tipo, sus derivaciones la trascienden. Las ideas prosperan en otros ambientes, proyectos, situaciones. Existe en la vivencia un potencial que produce transformaciones. En el caso de Villa San José, por ejemplo, el técnico de la cooperativa es a la vez representante del grupo de Cambio Rural y docente de la escuela agrotécnica de Ataliva (IDESA), otra localidad vecina. Como parte de su tarea docente, les plantea a un grupo de alumnos de 5° año, la realización de un proyecto socio-comunitario sobre los BUR en esa localidad. Concretaron 70 entrevistas a vecinos y a 8 productores (todos los del borde), tomando como modelo las realizadas en Villa San José. Indagaron el conocimiento de la comunidad sobre leyes, percepciones de los agroquímicos, se capacitaron en buenas prácticas, analizaron las ordenanzas y presentaron sus resultados a la comunidad. Y en el marco de nuestra experiencia, participaron de un taller en el que mostraron la suya, permitiendo comparar, enriquecer los análisis, nutrirse mutuamente. Se trata de la generación de condiciones que hacen que lo latente, germine.

La comunicación no es un producto: Lo sabemos pero no pocas veces volvemos a confundir información, mensajes, piezas, con comunicación. Los productos de comunicación no son ni más ni menos que modalidades de vinculación específicas en el entorno de conversaciones socioculturales. Se integran a una trama fluida, en movimiento permanente, de la que comienzan a formar parte en función de la integración que los actores hagan de ellos. En nuestro caso, la instalación de un cartel identificatorio del campo del productor en transición

agroecológica, aún con un mensaje convergente con la direccionalidad del cambio propuesto y con las percepciones sociales dominantes en la comunidad, se invisibilizó, no operó en el reconocimiento público de la intervención, por no trabajar acciones de comunicación complementarias, que lo contengan, que lo “hagan hablar”. Identificar el proceso comunicacional que se pretende promover, las modalidades de comunicación habituales de los actores, la circulación, su acoplamiento con las demás acciones y la recuperación de los nuevos sentidos generados en el marco de la estrategia, es fundamental para potenciar la transformación buscada.

Registros colaborados: El registro de los encuentros del equipo técnico, la creación de un espacio abierto a la edición compartida que funcione como bitácora del viaje⁶ es una experiencia que recomendamos. El trabajo online a varias manos aún no tiene en ciertos sectores una trayectoria afianzada, no es ni de lejos un hábito. Sin embargo, la tendencia es a su incremento y las ventajas de sostener (a veces trabajosamente) la propuesta, tiene múltiples beneficios. Nos permite recurrir allí cada vez que queremos, como en este caso, sistematizar, entender, reflexionar y planificar. Evita las idas y venidas de archivos anexados de los que no tenemos claridad respecto de su última versión además de necesitarse siempre la tarea de alguien que integre los comentarios y aportes, que no son visualizados nunca por el equipo en su conjunto durante el proceso. En la medida en que más manos intervengan también en esta dimensión (la del registro como una actividad integrada a la intervención) las ventajas de la colaboración se comienzan a experimentar y otros modos de producción colectiva de conocimiento, crecen.

6 - En este caso se trata de la simple apertura de un documento compartido en google drive -desde cualquier cuenta de gmail- al que se le van linkiando otros cuando se desee. Es posible compartirlo con todas las personas que se quiera y también administrar las maneras de hacerlo (editar, sólo comentar, sólo mirar por ejemplo)

Las pilas del equipo remoto: La integración del equipo tuvo altas y bajas, afianzamientos y desconexiones en el proceso y las seguirá teniendo seguramente. La lejanía geográfica entre los integrantes del INTA Rafaela y los del IPAF Pampeano y la posibilidad acotada de mantener reuniones presenciales (una reunión de dos días cada tres meses aproximadamente) dificultó el involucramiento, seguimiento y alimentación de ciertos procesos. En este punto, la elaboración de un programa de trabajo previo a las reuniones y el registro posterior y compartible del que hablamos en otro de los puntos, fue clave para el sostenimiento de la experiencia. Menos exploración tuvimos de las reuniones virtuales, que con las herramientas disponibles hoy son una posibilidad cierta y sencilla, capaz de otorgar otra dinámica al equipo. Algunas veces, el entusiasmo nos llevó a dispersar el tiempo de encuentro presencial incorporando actores y experiencias valiosas pero no necesariamente pertinentes para el momento que estaba

atravesando el caso. Con todas estas lecciones aprendidas, la modalidad de integración es un logro valorado por todos. Lo que llamamos “el equipo chico” fluyó, nos conocimos, conocimos a otros que se fueron integrando en distintos tramos de la experiencia a partir de su existencia, nos queremos, y traemos el amor a las conclusiones porque a esta altura del camino nos resulta un dato contundente, que nos permitió poner en valor la tarea en momentos de dudas, dificultades y tristezas, escribir juntos esta experiencia, conectarnos en proyectos del INTA y participar de espacios que la trascendieron, generar alternativas novedosas y aprender del cruce de nuestras miradas disciplinares y trayectorias de vida. Remoto y cercano, buenamente tejidos. Una energía contagiosa y móvil, una red heterárquica cuyo dinamismo se vincula con los saberes y afinidades de cada integrante, vital para que la experiencia exista y para sabernos hermanados en el trabajo desde una mirada compartida, en cualquier nuevo encuentro.



Bibliografía

Documentos de apoyo a la sistematización. (2005). Proyecto tramas y gobernanza territorial. Programa Nacional de Apoyo al desarrollo de los territorios. INTA.

Marasas, M. (comp.). (2012). *El camino de la transición agroecológica*. Disponible en http://www.agro.uba.ar/sites/default/files/calisa/Transicion_Agroecologica_IPAF_Mariana_Marasas.pdf. Ediciones INTA.

Varela, F. (2009). *Conocer. Las ciencias cognitivas. Tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Gedisa.

Deleuze, G., Glucksmann, A., Frank, M., Balbier, E. y otros. (2009). Michel Foucault, filósofo. Ed. Gedisa.

Massoni, S. (2013). *Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens Ediciones.

Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Homo Sapiens Ediciones.

Mascotti, M. y Massoni, S. Apuntes para la comunicación en un mundo fluido. *Mediación no es mediar*. En publicación del grupo de trabajo Comunicación, Tecnología y Desarrollo del V Congreso Latinoamericano de Ciencias de la Comunicación, Santiago de Chile, (abril, 2000). Disponible en el blog de W. Uranga, comunicación. URL http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=4:recomen-1&catid=9&Itemid=108

Guber, R. (2005). *El salvaje metropolitano*. Paidós.

Ghizo, A. (1998). *De la práctica singular al diálogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización*. Funlam.

Pérez, M., Scala, M. R., Mascotti, M., Pérez, R., Faure, D., Giordano, G., Gaudino, C. G. y Beccaria, F. Los márgenes de los centros: transformaciones en los bordes urbano-rurales (BUR) en localidades agrarias pampeanas. En *Memorias del V Congreso Latinoamericano de Agroecología*. Relatos de experiencias. Archivo Digital: descarga y online ISBN 978-950-34-1265-7

PRET: Sudeste del CeRBAS.

El ProHuerta Mar del Plata y el Servicio Social de Salud, un encuentro estratégico e interdisciplinar

Lugar: Mar del Plata, Partido de Gral. Pueyrredon, Buenos Aires, Argentina.



Equipo sistematizador

Marcela Almendros, almendros.marcela@inta.gob.ar - (AER Mar del Plata) INTA Balcarce
Verónica Baudino - División Servicio Social Salud, Secretaría de Salud; Municipalidad de Gral. Pueyrredon
Noelia Fraga - División Servicio Social Salud, Secretaría de Salud; Municipalidad de Gral. Pueyrredon
Cecilia Leonardi, leonardi.albia@inta.gob.ar - (AER Mar del Plata) INTA Balcarce
Mauricio Navarro, navarro.mauricio@inta.gob.ar - (AER Mar del Plata) INTA Balcarce
Rosana Marsili - División Servicio Social Salud, Secretaría de Salud; Municipalidad de Gral. Pueyrredon
Carolina Piscione, piscione.carolina@inta.gob.ar - (AER Mar del Plata) INTA Balcarce
Luisina Rodríguez - División Servicio Social Salud, Secretaría de Salud; Municipalidad de Gral. Pueyrredon
María Rita Sánchez - División Servicio Social Salud, Secretaría de Salud; Municipalidad de Gral. Pueyrredon

Introducción

En el año 1992 se comenzó a implementar el Programa ProHuerta (MDS+INTA) en el partido de Gral. Pueyrredon, provincia de Buenos Aires. *"Era una época de crisis alimentaria pronunciada, y el primer contacto lo hacemos con el Servicio Social del Municipio"* (Cecilia Leonardi, referente local del Programa). Desde ese momento y hasta la actualidad, los equipos de trabajo encontraron en la interdisciplina una oportunidad para el abordaje de problemáticas vinculadas con la inclusión social.

Desde hace más de 20 años, esta propuesta se construye sobre una metodología de trabajo participativa -que toma como punto de partida los saberes de la comunidad y su experiencia- y se concreta en talleres sobre huerta y alimentación, en espacios de formación y fortalecimiento de promotores barriales, en la participación a eventos y visitas educativas, entre otros.

Desde el equipo de ProHuerta, conformado por profesionales y técnicos idóneos en agricultura y producción familiar de alimentos -entre otros-, y el de los Servicios Sociales en Salud, constituido por trabajadoras sociales, se integraron campos de conocimientos que delinearon una estrategia específica de trabajo. La fuerte inserción de los Servicios Sociales en los

barrios de Mar del Plata (ciudad cabecera del partido) y sus alrededores, la apertura y flexibilidad del ProHuerta (MDS+INTA) y la participación de la comunidad, favoreció el alcance del proyecto y la obtención de aportes concretos a la calidad de vida de grupos familiares.

La experiencia atravesó diversidad de situaciones y contextos, desde las ollas populares, comedores autogestionados y los primeros piquetes de la década del 90, pasando por la desfinanciación del ProHuerta (MDS+INTA), hasta la refuncionalización de los Servicios Sociales, en la actualidad descentralizados en los Centros de Atención Primaria de la Salud (CAPS).

En más de dos décadas, los cambios alcanzados por este trabajo interdisciplinario operan en el ámbito integral del equipo como en cada uno de sus componentes. Se refieren al establecimiento de normas, la coordinación de esfuerzos, la definición de roles y funciones, el aprovechamiento de recursos y la toma de decisiones en conjunto.



Metodología

Objetivo

Recuperar y conocer sobre las estrategias de intervención para promover la participación comunitaria urbana y periurbana desde un enfoque interdisciplinario.

El objeto es la construcción del equipo interdisciplinario, como estrategia de intervención del Programa en los barrios de la ciudad de Mar del Plata, desde 1992 a 2015.

El eje

- *¿Cómo se operativiza el trabajo interdisciplinario?*
- *¿Qué espacios y estrategias posibilitaron el fortalecimiento del equipo interdisciplinario?*

Luego del primer encuentro realizado el 1 y 2 de septiembre de 2014 en Casa de Nazareth, Capital Federal, y al que asistieron tres integrantes del equipo sistematizador, se dio inicio al trabajo del equipo ampliado.

En una primera reunión general se compartió lo trabajado en Buenos Aires y se acordó, a partir de la propuesta de Alboan, los objetivos, el objeto y el eje. Se avanzó en planificar las fechas de los próximos encuentros. A partir de ese momento, durante toda la sistematización,

se realizaron encuentros mensuales, con actividades planificadas previamente y las lecturas recomendadas y compartidas por el Proyecto Específico "Fortalecimiento de Tramas Sociales y Gobernanza Territorial" (PNSEPT). Los acuerdos se registraron en documentos que circularon por mail.

Construcción de preguntas, identificación de hitos y confección de línea de tiempo.

En una segunda reunión se construyeron las preguntas sobre las cuales se avanzaría en la sistematización que tenían que ver con los valores ¿Qué valores subyacen en el trabajo en equipo? ¿Hay algún sustento ideológico?, el abordaje interdisciplinario ¿Qué estrategias de trabajo interdisciplinarias se dan? ¿Qué espacios de trabajo interdisciplinario se dan? ¿Por qué se involucran estas u otras disciplinas y por qué no otra? ¿Cómo es la dinámica de encuentro?, la dinámica de funcionamiento del equipo ¿Cómo es la dinámica del equipo? ¿Hay roles definidos en el equipo/ compartidos? ¿Cómo se distribuyen las tareas en el equipo? ¿Se producen crisis / conflicto dentro de los equipos? ¿Existen dificultades interpersonales? ¿Cuáles? ¿Cómo se definen los objetivos de trabajo? ¿Entre quiénes? ¿De qué manera se planifica? ¿Cuál es la frecuencia de las reuniones del equipo interdisciplinario? ¿Cómo se dan las convocatorias?

En una tercera instancia, en función del material enviado por la coordinación del PNSEPT, se confeccionó la línea de tiempo.¹ Esto permitió identificar algunos hitos que posibilitaron el fortalecimiento del equipo: en el año 2011, la elaboración de una encuesta y la realización de informe y producción de un video de ProHuerta con el objetivo de visibilizar el impacto territorial del programa; y en el año 2012, el Encuentro zonal ProHuerta para la celebración de los 20 años de programa en Gral. Pueyrredon.

Identificación de actores, puesta en común de la información existente y definición de producto final esperado.

El equipo de sistematización se encontró en dos oportunidades para identificar actores directos e indirectos y avanzar en las siguientes cuestiones: ¿Qué información tenemos sobre la experiencia? ¿Qué información nos falta? ¿Cómo la vamos a producir/generar? La cantidad de información existente, debido al tiempo que tiene la experiencia, era cuantiosa e implicó un trabajo importante de selección.

En cuanto a las preguntas ¿Con quiénes nos interesan compartir los resultados de la sistematización? se definió que serían los equipos de las instituciones involucra-

1 - Ver anexo.

das, los nuevos integrantes que se incorporan al programa y otras disciplinas que se pueden convocar desde los equipos interdisciplinarios. ¿Qué tipo de producto final se espera? En principio se definió una publicación sobre la experiencia y la elaboración de Guías de trabajo interdisciplinario que orienten a los nuevos integrantes o futuros nuevos equipos. Y ¿cómo se van a difundir los resultados de la sistematización? Tipo de formato o “lenguaje”. En este sentido se pensó en creación de productos comunicacional impreso y/o digital que pudiera ser compartido en encuentros institucionales, WEB, Redes Sociales.

Descripción del contexto de la experiencia.

Para poder avanzar en describir el contexto durante la situación inicial, desarrollo o la actualidad de la experiencia se invitó a otras asistentes sociales que no integran el equipo sistematizador. Por la complejidad y riqueza de la información que se iba a obtener se decidió filmar todo el encuentro. En un segundo momento se avanzó en responder de manera grupal las preguntas que se habían planteado al inicio del proceso.

Ronda de reflexión. El equipo sistematizador se reunió para trabajar de manera específica a partir del disparador ¿Qué aprendimos de esta experiencia? Resultó



en un rico ejercicio de intercambio entre ambos equipos de trabajo ya que muchas de las reflexiones elaboradas aportaron claridad a algunas cuestiones.

Puesta en común. Para elaborar la descripción de la sistematización que aquí se presenta se realizó una reunión con todo el equipo sistematizador donde se pusieron en común intercambios presenciales y virtuales para plasmar los acuerdos grupales finales.

Situación inicial

El Programa ProHuerta (MDS+INTA) se comenzó a implementar en el partido de Gral. Pueyrredón, provincia de Buenos Aires, en el año 1992. Cecilia Leonardi, referente local del Programa, sostuvo que se trataba de una época de crisis alimentaria pronunciada y el Programa buscaba una fuerte proyección comunitaria. Las Trabajadoras Sociales del Municipio de Gral. Pueyrredón consideraban al Programa como una propuesta válida como ayuda económica para las familias, con posibilidad de incorporar nuevos hábitos alimenticios, como instrumento para que logren el sustento diario con el propio esfuerzo, y como una alternativa para ocupar el tiempo libre en forma productiva ante la falta de trabajo para hombres y mujeres.

Fue entonces que ambos equipos de trabajo encontraron en la interdisciplina una oportunidad para el abordaje de las problemáticas vinculadas con la inclusión social. Reflexionar sobre el trabajo interdisciplinario constituyó un desafío.

Históricamente, ambos equipos llevaron a cabo distintas acciones para hacer visible el impacto del Programa en la sociedad. ¿Por qué? Porque desde el equipo de trabajadoras sociales se percibía que había un desconocimiento sobre el trabajo realizado en el marco del Programa, y por ende una desvalorización del mismo. Y desde el ProHuerta (MDS+INTA) había una necesidad de mostrar al INTA local la importancia de este programa como herramienta de desarrollo humano colectivo y la diversidad de actividades que se realizan con otros profesionales. Es por ello que se decidió avanzar en otros aspectos de la experiencia y poner énfasis en cómo se operativizaron las estrategias de trabajo conjunto desde 1992 hasta 2015.

Los actores

Aquí se describe la totalidad de actores participantes a lo largo de toda la experiencia. Los integrantes de ambos equipos de trabajo fueron variando en cantidad.



Actores participantes a lo largo de la experiencia	
Actores	Roles
19 Trabajadores Sociales de 16 Centros de Atención Primaria de la Salud de Gral. Pueyrredon.	Lleva adelante acciones de salud pública. Su rol es promover el cuidado de la salud integral de las familias, prever, recuperar y rehabilitar la salud generando espacios participativos.
6 Técnicos de ProHuerta (profesionales de la agronomía, biología, técnicos, operadores, otros).	Su rol es llevar a cabo la implementación del Programa.
44 Promotores Barriales Voluntarios.	Su rol es promover en su barrio las actividades del Programa.
Huerteros.	Ellos participan en las actividades del programa y realizan su propia huerta.
INTA/MDS, Coordinación nacional de ProHuerta y Coordinación provincial de ProHuerta.	Tienen a su cargo la financiación y ejecución del Programa.
Municipalidad de General Pueyrredon / Servicios Sociales de la Salud, Secretario de Salud y Jefa de División Servicios Sociales de Salud.	Financiación y ejecución del Programa.
Asociación civil Pro Ayuda a la Niñez Desamparada.	Financia, aporta lugar físico y acompaña con recursos humanos.
Instituciones educativas.	Aportan lugar físico y acompañana con recursos humanos.

Fuente: Equipo interdisciplinario ProHuerta Mar del Plata y el Servicio Social de Salud, 2016.

Además, son parte también de esta experiencia otros profesionales de la Secretaría de Salud y de Secretaría Desarrollo Social Municipalidad de General Pueyrredon -nutricionista, médicos generalista y pediatras, enfermeros, veterinario- los que participan brindando capacitaciones en temas específicos y/o derivando a personas al programa.

Por último, se considera la población de las áreas programáticas de los CAPS y la comunidad en general por su participación en algunas cuestiones puntuales del Programa.

▲ El proceso

▲ Los objetivos planteados por el Servicio Social en Salud en relación a la implementación del Programa ProHuerta en los Centros de Atención Primaria de la Salud son:

- ▲ Promover una alimentación saludable en grupos familiares.
- ▲ Incentivar espacios de trabajo que generen y favorezcan la autoestima, revalorizando las capacidades productivas de la persona.
- ▲ Propiciar un proyecto en el que participan los distintos miembros del grupo familiar.
- ▲ Mejorar los hábitos alimentarios, para la prevención y el tratamiento de patologías.
- ▲ Favorecer espacios de inclusión y participación.



- Generar espacios participativos que favorezcan el desarrollo de redes sociales.
- Promover la participación del equipo interdisciplinario del CAPS.
- Articular con otros servicios.

¿Por qué desde los Servicios de Sociales en Salud se eligió al ProHuerta y no otra propuesta de alimentación saludable?

“Porque vincula a la persona con la naturaleza, porque ayuda a la economía, porque favorece la integración familiar, y también porque producir su propio alimento lo dignifica. En los CAPS trabajamos desde la prevención, entonces el ProHuerta se suma naturalmente a nuestra propuesta de que la salud se construye”.

Para las trabajadoras sociales significa poder ofrecer a las personas un recurso preventivo- promocional, trabajando con ellos y no sobre ellos, acentuando las dimensiones positivas de la salud.

En conclusión, se eligió al ProHuerta porque los principios rectores del Programa se condicen con los de la Atención Primaria de la Salud.

Desde el inicio de la experiencia se propuso abordar los objetivos planteados a partir de la complementariedad entre ambos equipos en la planificación, ejecución y

evaluación de las acciones, para favorecer así la integración de saberes y la dinámica interdisciplinaria. Desde ese momento hasta la actualidad, ambos equipos de trabajo han atravesado diferentes situaciones. En cuanto al ProHuerta (MDS+INTA), creció en número de técnicos y encontró un lugar físico y estable de funcionamiento, pero también sufrió su desfinanciamiento entre los años 2000 y 2001. Las trabajadoras sociales también crecieron en número y atravesaron una refuncionalización de los Servicios Sociales, en la actualidad descentralizados en los Centros de Atención Primaria de la Salud (CAPS).

Desde un equipo inicial de dos personas, hasta el de veintiuno que conforman en la actualidad, este encuentro interdisciplinario se dio distintas estrategias para abordar las problemáticas mencionadas inicialmente. Entre estas estrategias -donde se materializa el trabajo, intercambio y acuerdos alcanzados- se pueden distinguir aquellas que se implementan por los equipos barriales en cada CAPS, conformados por una trabajadora social y el técnico de ProHuerta (MDS+INTA) asignado a la zona, y las que se llevan adelante por el equipo interdisciplinario ampliado (todos los CAPS y técnicos de ProHuerta).

Estrategias de los equipos barriales

- Sensibilización e incorporación de huerteros al equipo de promotores barriales, quienes colaboran con el equipo barrial como un nexo entre éste y los huerteros familiares, acompañando, visitando y difundiendo las actividades programadas.
- Capacitaciones mensuales, construidas entre el equipo barrial, los promotores y la comunidad, con el objetivo de sumar capacidades, promover e implementar el Programa.
- Reuniones del equipo barrial junto con promotores, con el objetivo de planificar, organizar, evaluar y registrar las actividades.
- Atención individual, llevada adelante por el equipo barrial, con el objetivo de asesorar, motivar y promover el Programa, entregar el kit de semillas y llevar un registro de huerteros.
- Promoción de actividades, entre el equipo barrial, los promotores y otros actores, con el objetivo de convocar, informar, relacionarse y darle visibilidad al trabajo conjunto.
- Vinculación con otras instituciones, llevada adelante por los equipos barriales con el objetivo de implementar el programa.
- Incorporación de otras disciplinas y saberes (nutricionista, veterinario, terapeuta, enfermeros, médicos generalista) con el objetivo de incorporar otras miradas y

enriquecer la propuesta.

- Acompañamiento y seguimiento de huerteros, realizado por el equipo barrial y los promotores, con el objetivo de apoyar, contener, relevar necesidades e intereses y darle continuidad al proyecto de la huerta familiar y/o comunitaria.
- Encuentro anual de promotores y huerteros, planificado y realizado entre el equipo barrial, los promotores y huerteros, para evaluar, celebrar el fin de año y proyectar el nuevo año.

¿Qué nos permitió la implementación de las estrategias elaboradas por los equipos barriales?

Trabajar en pequeños grupos facilita personalizar las demandas, favorece la comunicación, el intercambio y la vivencia. El equipo barrial es quien trabaja en el territorio, conoce el área programática, es quien elige estratégicamente la metodología, planifica actividades acordes a cada lugar. Se concreta la integralidad de la atención.

En los equipos barriales, las trabajadoras sociales aportan el conocimiento del área y de las necesidades de la población, cumpliendo un rol relevante en la organización, convocatoria e integración de los referentes barriales e institucionales. "Sostene- mos que este espacio contribuye al mejo-



ramiento del nivel de salud al desarrollarse estrategias diferentes que impactan sobre la familia y la comunidad. Y este impacto es visualizado institucionalmente”.

El técnico de ProHuerta aporta las herramientas específicas para implementar cada una de las actividades.

El trabajo realizado en terreno facilita que los técnicos del INTA que se incorporan reconozcan las instituciones, las diferentes características poblacionales y se apropien de esta estrategia considerada como la más adecuada para la inclusión de los involucrados (población, trabajadores sociales, técnicos, instituciones).

Estrategias del equipo interdisciplinario ampliado:

- Encuentro anual de promotores, llevado adelante por el equipo interdisciplinario, con el objetivo de intercambiar saberes.
- Encuentros periódicos generales, entre el equipo interdisciplinario y los promotores, para capacitarse y conocer otras experiencias. También para consolidar la pertenencia de los promotores voluntarios al programa.
- Encuentro bimestrales del equipo interdisciplinario (se daban de manera informal y en 2014 comienzan a programarse) para planificar y evaluar actividades, consolidar el equipo.

- Cabe destacar aquí, algunos espacios y estrategias que se identifican como hitos en el encuentro interdisciplinario y que incorpora a los promotores como parte constituyente de este equipo:

2011- Elaboración de encuesta y realización del informe “El impacto del Programa ProHuerta en la vida cotidiana”, a cargo del equipo interdisciplinario (se adjunta en el anexo). El objetivo fue visibilizar el impacto territorial del Programa. Además, las entrevistas permitieron seleccionar entrevistados para la producción de un video.

2012 - Producción del video sobre el impacto del Programa en la vida cotidiana, entre el equipo interdisciplinario, los promotores, la Universidad FASTA y comunicadores de INTA Balcarce. Con el objetivo de visibilizar el impacto territorial del Programa.

- Encuentros mensuales de promotores de General Pueyrredon, entre el equipo interdisciplinario y promotores, para la gestión, planificación y organización del encuentro de los 20 años.
- Encuentro zonal ProHuerta, entre el equipo interdisciplinario, los promotores y la comunidad para celebrar los 20 años del Programa en el Gral. Pueyrredon.





¿Qué nos permitió el equipo interdisciplinario ampliado?

Sociabilizar las experiencias, incorporar otras formas de trabajo y capacitaciones. Sumar más profesionales y formar equipos barriales en otros lugares con dinámicas similares. Integrar propuestas superadoras. El huertero de cada barrio se beneficia con el intercambio de semillas y de experiencias y es motivador. Sentirse que no es ese barrio solo sino que el encuentro colectivo posibilita el empoderamiento, "de pensar que no somos 10 o 20 sino es una ciudad que se mueve" en torno a ese eje. "No-tamos que pierde el interés de juntarse cuando esa fuerza disminuyó, cuando ya no son muchos, ellos mismos nos lo decían".

El equipo interdisciplinario ampliado permite la apropiación de la experiencia, estimula y motiva, acompaña y genera sentido de pertenencia, adoptando las mejores experiencias para orientar formas de trabajo exitosas y similares. Realiza la programación agendada anualmente.

Situación actual o resultados

Como resultado se puede considerar relevante que la permanencia del trabajo conjunto, a través del tiempo, consolidó un

espacio nación-municipio que no fue impulsado inicialmente por el sector directivo de las instituciones, sino que se construyó y sustentó desde la práctica profesional territorial.

Las Trabajadoras Sociales de los Servicios Sociales en Salud subrayan que existe una valoración desde las jefaturas de este trabajo interdisciplinario, que se logró consolidar como un espacio distinto a otros programas ejecutados por los Servicios.

Se incrementó el número de servicios sociales que eligen al ProHuerta como estrategia comunitaria, sensibilizados por este equipo interdisciplinario.

Se identificó como dificultad el poder concretar la planificación por la compleja dinámica de las demandas recepcionadas en los servicios sociales.

Desde el ProHuerta se asume que la dinámica ya establecida en este equipo interdisciplinario hace que los técnicos que se incorporan al plantel se integren de manera fluida y no encuentran mayores dificultades para implementar las estrategias de trabajo definidas entre los equipos barriales.

En cuanto al aspecto institucional, se considera que la coordinación provincial del

Programa facilitó el desarrollo de las actividades. Influyó, especialmente, el incremento de los recursos financieros otorgados los últimos años y la autonomía en la administración de los mismos. En cuanto a las condiciones estructurales, la posibilidad de tener un espacio físico propio en 2006, donde poder convocar y no depender de espacios prestados, facilitó la dinámica del equipo interdisciplinario.

Se considera que durante todo el proceso, este encuentro interdisciplinario fue incorporando las condiciones objetivas necesarias para el trabajo en equipo²:

- Organización técnica y administrativa de un servicio asistencial-promocional.
- Establecimiento de normas operativas, coordinando las acciones para el logro de los objetivos.
- Definición de la función de cada integrante y de responsabilidades.
- Incorporación de otros profesionales acordes a las temáticas requeridas.
- Circulación de la información.
- Evaluaciones periódicas.
- Aprovechamiento de los recursos institucionales y comunitarios.
- Toma de decisiones en conjunto.

En la práctica se da una dinámica no es-

2 - "El Equipo en Salud en un Programa de Atención en Salud". Pediatría. T.S. Ed. Bs.As.

tructurada, donde la flexibilidad del equipo es una característica y también, a su vez, un gran desafío.

Conclusiones

Esta experiencia se define como el encuentro voluntario de profesiones de dos campos diferentes (agronomía- servicio social), dependientes de estructuras institucionales distintas, sin antecedentes de trabajo conjunto anterior al inicio de esta experiencia en la ciudad de Mar del Plata. Este encuentro interdisciplinario se visualiza, en sí mismo, como una estrategia para el desarrollo de proyectos territoriales.

Teniendo en cuenta que tanto al inicio y comienzo la integración del equipo de trabajo se dio a través de los miembros de cada área y no al nivel de las autoridades institucionales que lo conforman, la cooperación entre ellos fue y es fundamental. Sin duda, el compromiso del equipo reside principalmente en la motivación que cada uno de los integrantes posee, que garantiza la realización y la calidad de la tarea.

Las personas que forman parte del equipo tienen diferentes saberes, historias de vida y experiencias. Esta pluralidad de formas de ser y analizar los problemas, de pensamientos, de modalidades de intervención,



hace imprescindible trabajar sobre distintos niveles de acuerdos.

Si bien esta experiencia no develó todas las respuestas en lo que respecta al trabajo en equipo, el proceso se muestra como una forma de “hacer” que suma, complementa, enriquece y fortalece. Se ha ido construyendo una identidad propia, “al estilo ProHuerta”. Un trabajo que en el quehacer cotidiano, en reuniones formales como en espacios informales, se organiza y concreta. Aún, en medio de las dificultades de cada servicio, la falta de tiempo, los recursos limitados, entre otras problemáticas, se activan los pilares básicos del trabajo en equipo: complementariedad, coordinación, comunicación, confianza, compromiso.³

3 - Curso “Salud social y comunitaria”. Trabajo en Equipo, Redes y Participación. Ministerio de Salud. Presidencia de la Nación. 2011.

Se consolidan las transformaciones positivas en el equipo vinculadas con sus características, oportunidades y potencialidades. Este conocimiento compartido en la acción, a lo largo del tiempo de trabajo interdisciplinario, genera un “ir más allá” de la disciplina de cada uno, una amalgama de saberes y prácticas enriquecidas y transformadoras. Aun así, el acuerdo de roles y funciones es fundamental, más aún la aceptación y responsabilidad de los mismos.

Algunas dificultades residen en los tiempos necesarios para coordinar las tareas del equipo interdisciplinario con otras tareas del CAPS.

Saber del campo de conocimiento del otro y sus alcances ha sido un aprendizaje del quehacer en conjunto en esta producción interdisciplinaria. Las dificultades muchas veces aparecen en “esperar que el otro produzca” de acuerdo a su campo de conocimiento.



to, generando superposición, ausencias de acción, confusión, desentendimiento.

En cuanto a expectativas, se espera que más profesionales de la salud vinculados con los distintos CAPS incorporen este programa como una estrategia de trabajo. Es esperable que esta experiencia genere puentes con respecto al establecimiento de acuerdos, convenios institucionales y sectoriales.

¿Cuáles son las razones que los motivan a continuar con esta propuesta?

Para los Servicios de Sociales en Salud el ProHuerta es una estrategia de promoción de la salud integral de las personas, se percibe a partir de las devoluciones grupales e individuales, en los logros personales y familiares.

Para el equipo ProHuerta, el valor se sus-

tenta en compartir experiencia, promover el autoconsumo y la producción.

Para las personas que son parte de este programa, destacan el sentido de pertenencia, la motivación que les permite dar continuidad y crecimiento personal, familiar, vecinal y comunitario.

El equipo interdisciplinario sostiene que el espíritu de trabajo colectivo es el motor que mueve "hacia adelante" personas, grupos, comunidades y que se materializa en los proyectos realizados. Un espíritu que perdura y crece como la semilla en tierra fértil. Y que está sustentado por valores que subyacen en el trabajo en equipo, y que se han definido como: respeto, reconocimiento de otros saberes, equidad, compañerismo, lealtad, flexibilidad, solidaridad, responsabilidad, amor por lo que se hace, dignidad humana, y por último, una visión del hombre compartida.



PRET: Aportes al Desarrollo Sustentable del Territorio del Delta Frontal.

Fortalecimiento institucional/organizacional en el territorio del Delta Frontal

Lugar: Bajo Delta del Río Paraná, sectores de islas de los Municipios de Tigre, San Fernando, Escobar, Campana y Zárate, Buenos Aires, Argentina.



Equipo sistematizador

Emilio Dubra, dubra.emilio@inta.gob.ar - INTA Delta del Paraná

Demian Olemberg, olemberg.demian@inta.gob.ar - INTA Delta del Paraná

Belén Ballester, ballester.maria@inta.gob.ar - INTA Delta del Paraná

Jorge Álvarez, alvarez.jorge@inta.gob.ar - INTA Delta del Paraná

Raúl Álvarez, alvarez.raul@inta.gob.ar - INTA Delta del Paraná

Introducción

La experiencia se desarrolla con dos instituciones emblemáticas, con una prolongada trayectoria en la región: el Consejo de Productores del Delta (CONPRODEL) y la Cooperativa de Consumo Forestal y Servicios Públicos del Delta.

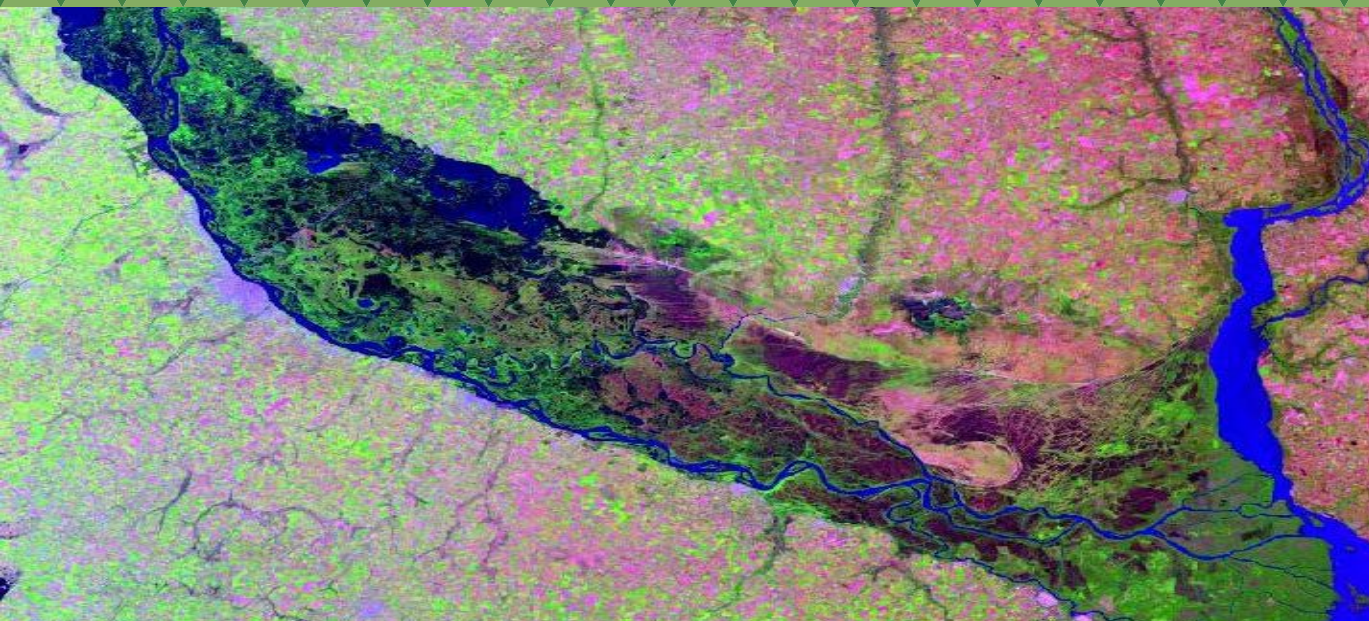
Ambas instituciones se desenvuelven en todo el espacio del Delta del Río Paraná, comprendiendo los sectores de islas correspondientes a las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, y especialmente el Bajo Delta, donde se concentra la mayor población y actividades económicas más intensas. Entre estas actividades se destaca la forestación, como eje de la economía local, acompañada por otras que la complementan y permiten, a la mayoría de los productores, tener ingresos con una frecuencia mayor que la determinada por el turno de corte de madera. Esto sucede porque no disponen de quintas con una superficie que permita cosechar madera en forma anual.

En los diagnósticos realizados en el marco de proyectos del Centro Regional Buenos Aires Norte (CRBAN) de INTA, primero el Proyecto Regional de Humedales (perteneciente a la cartera 2009) y, en segundo lugar, el Proyecto Regional con Enfoque Territorial “Aportes al Desarrollo Sustentable

del Territorio del Delta Frontal” (del Plan de Mediano Plazo 2013) se identifican una serie de problemas, entre los que se destaca una débil institucionalidad. Principalmente entendida desde la poca participación en general, por la presencia de un sistema de representaciones incompleto y por la falta de articulación e interacción entre las instituciones presentes. En ese marco, el tratamiento de los temas de mayor relevancia en la realidad que atraviesa el territorio por parte de las instituciones, se ve condicionado por visiones, conceptos y enfoques fragmentados, incompletos y muchas veces sesgados. Esto sienta las bases para que parte de la propuesta de los Proyectos Regionales de INTA se orienten a trabajar con instituciones y organizaciones, proveyéndolas de soportes conceptuales y metodológicos para su fortalecimiento.

La sociedad y los actores

La sociedad isleña atraviesa por un periodo de decrecimiento visto desde las diferentes dimensiones. Desde el punto de vista poblacional, el Bajo Delta viene decayendo en número de habitantes sostenidamente desde mediados del siglo XX. Pasó de tener 25.000 habitantes a 15.000 en la actualidad, según el último censo (CNPV, 2010). Por otro lado, se observa un deterioro del entramado social, tanto en procesos vin-



culares entre familias y personas, como de éstas con organizaciones e instituciones de la zona, y de todos estos actores con el Estado en sus diferentes aristas.

Al tiempo que se produce el despoblamiento de algunos sectores como en la tercera y segunda sección de islas del distrito de San Fernando, aumentó la población de la primera sección de islas del distrito de Tigre. Esta dinámica poblacional conlleva una transformación en la estructura social en tanto composición etaria: por un lado, porque los que están migrando son los más jóvenes, quedando las personas mayores de la familia; y por otro, porque aparecen nuevos actores, en general jóvenes provenientes de la ciudad, o nuevos inversores, mayormente del sector inmobiliario y del turismo, no localizados. Este proceso de cambio implica nuevos desafíos, propios de la nueva ruralidad, así como la emergencia de conflictos generalmente asociados a las pujas por el uso del territorio desde los distintos sectores e intereses (inmobiliarios, recreativos, habitacionales, ambientalista). Proceso que, a su vez, implica una disputa acerca de la identidad isleña.

Factores confluyentes, vinculados a una conectividad deficiente, medios de comunicación y de transporte disfuncionales, oportunidades laborales y déficit en servi-

cios públicos básicos, contribuyen en aumentar la migración de la población isleña hacia los centros urbanos más cercanos. El resultado de ello se traduce en un mayor aislamiento de las familias, en un entorno desfavorable, con características geográficas y de infraestructura que no propician el acercamiento y el encuentro. A su vez, esto provoca una merma del interés de las personas de participar en los espacios de sociabilización que ofrecen las organizaciones e instituciones locales.

En este contexto social complejo y golpeado por distintos frentes, en todos los casos con repercusión directa e indirecta en la institucionalidad local, se desarrolló el proceso de fortalecimiento institucional/organizacional y sobre los cuales se desarrolla la sistematización de experiencia que aquí presentamos. La iniciativa y posibilidad del proyecto o línea de acción surgieron de una conexión que relativamente sobrevive a este decaimiento de la trama territorial local, la relación entre el INTA, los productores y algunas instituciones, donde se destacan las dos instituciones que forman parte de este proceso.

La experiencia y su sistematización

En la sistematización de esta experiencia de fortalecimiento, los principales objetivos que nos proponemos son:

- Conocer los espacios de reflexión crítica institucional articulados en el Consejo de Productores del Delta y en la Cooperativa Forestal.
- Indagar en cómo fortaleció la red institucional local el proceso de articulación de dichos espacios.

El eje está constituido por los procesos de fortalecimiento institucional puestos en marcha mediante la asistencia conceptual y metodológica del equipo de la Agencia de Extensión Rural Tigre Bajo Delta de INTA, en el Consejo de Productores del Delta (CONPRODEL) y en la Cooperativa Forestal.

A partir de las siguientes preguntas:

- *¿Cómo fueron los espacios de reflexión crítica institucional articulados?*
- *¿Cómo fortaleció este proceso a las instituciones sujeto de la intervención?*
- *¿Cómo se refleja eso en la red institucional local?*

Metodología

La metodología se estructuró en registros y análisis de la información obtenida durante el proceso de fortalecimiento de ambas instituciones. Los registros se clasificaron en dos, de acuerdo a su fuente y destino.

1) Búsqueda y Registro documental

1.a) Sobre la base de escritos:

Estatutos, actas de reuniones y asambleas, artículos periodísticos, publicaciones varias. Estos documentos cumplen la función de contextualizar la experiencia, caracterizar a los actores implicados, y ayudar a ordenar la trama institucional del territorio involucradas directamente, y se complementa las formas orales de acceder a dichas caracterizaciones históricas y presentes.

1.b) Sobre la base oral:

En las instancias grupales y entrevistas individuales durante las distintas etapas del proceso se procede a registrar lo acontecido en forma sistemática, de acuerdo con los objetivos generales del proceso y en particular para cada una de las etapas planteadas. Consiste en el registro escrito del diálogo que se va entablando a lo largo del proceso de fortalecimiento, incluyendo los matices respecto de los objetivos y motivaciones originales. Se trata de un elemento asociado a la técnica de observación participante. La toma de información se lleva a cabo mientras se desenvuelve el proceso, formando parte del mismo y adjudicándoles el rol de observadores a integrantes del equipo de intervención, que llevan adelante la tarea de observación guiados por consignas específicas para cada momento.

Los productos obtenidos de la observación son trabajados en el proceso de fortalecimiento institucional como un insumo más, otorgándole al mismo un carácter realimentado.

Por otro lado se realizan entrevistas individuales a interlocutores clave al comienzo y final del proceso. Estas tienen el carácter de semiestructuradas, de final abierto, y presentan una estructura de temas a incluir sobre los cuales el entrevistado puede explayarse en su propia medida, y concluyen con una apreciación general abierta a lo que el interlocutor desee agregar, sin restricción temática.

2) Herramientas de análisis de la información generada

2.1) Reelaboración de los registros

1.a y 1.b.

Considerando el carácter circular del análisis, tanto las notas y observaciones particulares sobre la base documental inicial, como los registros de base oral del proceso, son recirculados al colectivo de trabajo en el proceso de fortalecimiento, cumpliendo así una doble transformación. Por un lado, esa información se va filtrando, depurando, en términos de perder lo me-



nos relevante o lo que menos se desea profundizar en el proceso. Por otro lado, también se va reprocesando por parte de distintos actores e interlocutores, con sus respectivas diferencias en percepciones, posturas, intereses y motivaciones. Esto contribuye a la complejidad y síntesis múltiple del producto así obtenido.

2.2) Selección del material para integrar el informe final de la sistematización.

La selección está a cargo del equipo redactor y es puesta a consideración de la totalidad de los participantes. En esta etapa, además de seleccionar el material, se le da forma textual a los contenidos de manera tal que el informe sea claro, sintético, de lectura amable y mantenga fidelidad respecto a los criterios que operaron a lo largo de todo el proceso primario y el analítico que se desencadenó simultáneamente.

3) Decisiones metodológicas de interés

Quizás la principal decisión metodológica en este caso sea la ponderación de la observación participante como eje de la producción de información acerca de una experiencia. Esto implica dar mayor importancia a la información generada desde adentro del proceso. Para

buscar compensar los sesgos que supone un punto de vista interno al proceso que se busca sistematizar, se apela a la circularidad en el flujo de información, lo cual aporta recursividad al análisis, atacando dicho sesgo mediante la intersubjetividad.

Situación Inicial

La problemática tiene sus raíces en una disminución paulatina de la voluntad de participación en los espacios que ofrecen las organizaciones e instituciones locales, que a su vez comienzan a perder masa crítica de asociados y con ello su representatividad y capacidad de convocatoria. En ese mismo contexto, se observa una multiplicidad de actores que operan, muchas veces, sin los espacios de encuentro adecuados en los que se puedan establecer acuerdos y consensos.

Como consecuencia de esta falta de conexión y desarticulación surgen divergencias en los caminos a seguir, falta de articulación de las capacidades y experiencias institucionales, que concluyen en la dispersión de esfuerzos para el abordaje de los diferentes problemas. Muchos de estos problemas se vinculan con el modo del propio accio-

nar de las instituciones y organizaciones, por lo que se hace necesario una revisión y reflexión crítica de su funcionamiento, en vista a su legitimación social. En el camino de legitimar su accionar, como protagonistas indiscutidos en el desarrollo de las comunidades, es necesario replantearse las capacidades convocantes, habilitar espacios que propicien la participación activa y afianzar su representatividad dentro de la sociedad.

Los actores

El Consejo de Productores del Delta

Es una institución con 80 años de protagonismo en el desarrollo del Delta. Es una entidad que sigue teniendo vigencia y su rol como es canalizar inquietudes y necesidades de los isleños mediante la interlocución y la gestión ante organismos públicos y privados. Está integrada por productores individuales, empresas y organizaciones de la sociedad civil con representación en el territorio.

La Cooperativa de Consumo Forestal y Servicios Públicos del Delta

Fundada en 1932, es una de las más antiguas con vigencia local, nuclea a los pequeños y medianos productores vinculados a la actividad forestal. Su sujeto social habla de la representación de este segmento de

productores en la comercialización de madera y ante otras instituciones y organismos del medio. También tiene una historia de prestación de servicios para productores, desde intermediación para el aprovisionamiento de insumos o herramientas, hasta el transporte fluvial de la madera en rollo o incluso su acopio. Actualmente la única actividad en este sentido –además de la representación político-institucional de sus socios– es la comercialización de madera de uso industrial.

La problemática de las instituciones

De acuerdo al diagnóstico, en su momento compartido entre los agentes del INTA (en el marco del PRET “Aportes al Desarrollo Sustentable del Territorio del Delta Frontal”) y los integrantes de ambas instituciones, en torno al funcionamiento y dinámica de las instituciones del territorio, es que se va configurando una movilización en sus integrantes, que a posteriori tomaría la forma de un proceso de fortalecimiento institucional. Allí se pueden observar una serie de aspectos organizacionales que han sufrido un progresivo deterioro, y que merecen ser considerados dada la trayectoria y la proyección esperada de las instituciones.



Si bien cada una de estas dos experiencias tiene un enfoque común en el abordaje de la problemática general, se diferencian en los momentos, la dinámica del proceso y los resultados que se dieron en cada caso. La historia, los grupos humanos que las componen, las normas y el objeto de su existencia determinan variaciones que explican la forma en que el proceso de fortalecimiento se fue desarrollando, su definición y su continuidad.

Entre estos aspectos, aparecen con mayor relevancia:

- Desde el capital humano

La pérdida de masa societaria, baja participación de sus asociados, pérdida de representatividad, menor capacidad convocante, poca o nula participación de mujeres, dificultades para incorporar nuevos socios y en particular a los más jóvenes, falta de recambio generacional e incapacidad o falta de interés en la formación de nuevos cuadros.

- Desde lo estructural

La falta de observación y revisión del objeto y sujeto de las instituciones desde una perspectiva integradora y con una mirada prospectiva. Cabe hacer una mención especial a las capacidades gerenciales, y cómo éstas se fueron sucediendo y desenvolviendo en el tiempo; a la incorporación y formación de nuevos cuadros directivos y a la alternancia de personas en los cargos del Consejo de Administración, en el caso de la Cooperativa de Consumo Forestal y la Comisión Directiva en el caso del CONPRODEL.

- Desde lo operativo

La poca claridad en las formas para la definición de agendas, prioridades y roles. La inercia de ciertas formas de gestión replicadas en el tiempo, que no se adecuan a los cambios del contexto y que han sido obstáculo para procesos de cambio hacia el interior de la organización.

Con estos problemas operando, al comienzo del proceso, ambas instituciones

se sostenían sobre la base de sus diferentes fortalezas y con un rasgo en común: la regularidad en las reuniones mensuales, las cuales además eran de carácter abierto, pese a que, en lo estrictamente formal, eran exclusivas del consejo de administración en cada caso.

El CONPRODEL se apoyaba en su prestigio histórico y reconocimiento por parte de los actores externos al territorio, mientras padecía la indiferencia, apatía, e incluso el rechazo de distintos grupos sociales del propio Delta. Sus miembros resaltaban su carácter de institución netamente “productiva”, en oposición a otras más comprometidas políticamente. Esta institución tenía como política una clara definición en contra de toda identificación partidaria. Otro rol menos problematizado de la institución, aunque presente en cada debate, era el de ser guardián de la identidad territorial. Con frecuencia sus miembros se posicionaban en el lugar de ser ellos quienes dictaminaban si algo o alguien pertenecía o no a ese selecto conjunto que define la identidad territorial en su ser isleño. Tal vez este rol sea en parte resultado de una historia de amenazas materiales e ideales a tal identidad, transitada a través de la crisis de las producciones tradicionales del territorio, pero sin duda también debido a algún elemento particular de esta organización para tomar esa veta y hacerla importante en las discusiones, donde exponiendo temas varios se manifiestan, refuerzan y reproducen los caracteres identitarios. Ese rasgo cultural (componente invariante) de la organización, ha ido conformando un esquema autorreferencial que obstaculiza todo intento de cambio, consolidándose así una forma de *statu quo* que no permite modificar algunas cuestiones determinantes en la vida de la institución, como la priorización de temas de agenda, la incorporación de nuevos socios o la designación de autoridades.

La Cooperativa Forestal, por su parte, se apoya en dos elementos: su acción operativa concreta de apoyo a la producción

forestal y el atributo y mérito consecuente de ser una institución de 90 años de antigüedad, que mantiene su personería jurídica vigente, una situación económica, fiscal y legal estabilizada. Esto la posicionaba como una de las pocas instituciones locales e históricas que podían ostentar “existir” en los papeles tanto como en la operación real, y a raíz de esto, poder recibir subsidios y tener participación formal y económica en proyectos oficiales. Una arista poco problematizada internamente de esta base de apoyo, era la subutilización de las posibilidades que la misma brindaba, en cuanto al accionar propio de la institución. La Cooperativa Forestal tenía las puertas abiertas para desarrollar nuevos proyectos productivos, innovaciones en el asociativismo a nivel local, obtener financiamiento para realizar mejoras tecnológicas, e incluso tener un rol más activo en el desarrollo comunitario. No se refiere a que no se haya avanzado sobre estos campos de acción, ni aún que haya habido recursos inmediatamente disponibles para hacerlo. Sino que la institución al momento de iniciar este proceso de fortalecimiento, no había considerado esta brecha entre la potencialidad que poseía y el funcionamiento práctico del momento, y se limitaba a mantener la estabilidad económica y legal lograda. Esa estabilidad se mantenía sobre la base a importantes esfuerzos personales de los dirigentes en tiempo y dedicación, los cuales no eran retribuidos económicamente; y el desgaste que esto había ido ocasionando con el paso del tiempo, no facilitaba la decisión de sumar nuevos campos de acción o nuevos desafíos, sin antes tener una mayor base de apoyo societario para distribuir las responsabilidades. Esto conduce a un mecanismo cíclico similar al del caso anterior, donde la poca participación social conduce a una agenda de trabajo menos ambiciosa o profunda, lo cual a su vez determina la no expansión en la convocatoria social.

En el funcionamiento cotidiano de las instituciones, los problemas mencionados se podían manifestar por su propia naturale-

za para observadores externos. Sin embargo, para los miembros de las instituciones, estas fortalezas que servían de puntos de apoyo, servían también de asientos para recostarse en el funcionamiento corriente de cada organización, y aportaban justamente a la falta de revisión crítica de su accionar. Esto determinó que para llamar la atención respecto a estos temas fuera necesario poner en crisis en cierto punto ese funcionamiento aparentemente virtuoso, ayudando a encontrar las fracturas lógicas en el planteo histórico y objetivos movilizantes de cada institución en el plano de la acción concreta, y promover así una actitud crítica en la mirada “hacia adentro”, en cada caso.

El proceso de fortalecimiento institucional

Se partió de la base de que las instituciones involucradas deciden, mediante sus cuerpos orgánicos, involucrarse en un proceso de fortalecimiento institucional de acuerdo a sus necesidades, estructura y dinámicas particulares. El grupo de trabajo por parte de las instituciones está integrado, en el caso del CONPRODEL por su Comisión Directiva, y en el caso de la Cooperativa Forestal por los integrantes de su Consejo de Administración.

El equipo de intervención, conformado por personal del INTA Tigre Bajo Delta, propone un dispositivo que fue analizado y consensuado, previamente, en el ámbito de toma de decisiones de las respectivas instituciones. El proceso procuró en todo momento un ensamble de acuerdos, para los tiempos y modos de la propuesta de intervención, entre los que se va co-definiendo la propuesta concreta en cada una de las instituciones. Se planteó desde un principio como un proceso abierto, más allá de la intervención inicial desarrollada en un esquema de encuentros modulados, considerando la necesidad de hacer un seguimiento acorde y evaluando, a lo largo del mismo, resultados y posibles ajustes al plan diseñado.

Objetivos de la propuesta

- Hacer un análisis del escenario presente y futuro en el que se desenvuelven las instituciones.
- Definir objetivos, misión y visión en acuerdo con el estatuto vigente.
- Realizar un análisis organizacional que permita evaluar la situación actual, visualizar las problemáticas y oportunidades existentes y proyectar a futuro.
- Revisar el funcionamiento de la dinámica organizacional: analizar funcionamiento interno, roles, liderazgos, pertenencia, principios y valores, identidad y representatividad.
- Revisar el vínculo de la organización con los asociados, con otras organizaciones e instituciones del medio y con la comunidad.
- Elaborar un programa de mejoras que fortalezca el funcionamiento interno de la organización y su relación con el medio que la rodea.
- Elaborar un programa de mejoras que introduzca innovaciones en el funcionamiento de la organización.

Modalidad de trabajo

Se planteó establecer un clima de reflexión crítica que ponga en juego los esquemas referenciales de las personas involucradas. Los dispositivos grupales ocupan el centro de la metodología, a lo que se suma la utilización de técnicas combinadas adecuadas a cada consigna y a cada paso del proceso. En todo momento de la intervención están presentes figuras funcionales que facilitan y hacen de soporte de la dinámica: un coordinador y dos observadores con consignas específicas.

La propuesta se desarrolló entre seis y ocho encuentros modulados de dos horas de duración. Las actividades incluidas en los módulos se realizaron en coincidencia con las reuniones mensuales de los dos diferentes cuerpos orgánicos.

Desarrollo de la intervención

- Se recopilaron antecedentes para conocer en mayor profundidad la historia de

cada organización.

- Se realizaron encuentros periódicos para discutir, reflexionar, aprender, consensuar y acordar.
- Se aplicaron metodologías participativas para facilitar la discusión y la reflexión.
- Se realizaron algunas presentaciones, donde se puso en conocimiento, se actualizaron y debatieron, conceptos sobre los componentes y las dinámicas organizacionales.
- Se definió un plan de trabajo para fortalecer el proceso institucional/organizacional.
- Se elaboró un documento final en donde consta:
 - Conclusiones de los diferentes momentos.
 - Observaciones del proceso.
 - Programa de mejoras: con actividades, medios, compromisos, responsables y plazos.
 - Encuentros para hacer el seguimiento y evaluación del proceso de fortalecimiento-innovación.
 - Seguimiento y monitoreo de la evolución del plan de trabajo y de una evaluación periódica.

Emergentes durante el desarrollo de la propuesta

En ambas experiencias los denominadores comunes fueron las expectativas crecientes, partiendo de un ambiente cargado de escepticismo a otro de mayor diálogo y participación, de voces que no se escuchaban, a nuevos protagonismos. Hacer evidentes cuestiones que estaban subsumidas en la racionalidad dominante, tales como la representatividad y la capacidad de convocatoria.

En particular, aparece con mucha fuerza en el CONPRODEL, la necesidad de reforzar la identidad y de comunicar lo que se hace y al mismo tiempo se reitera un discurso que hace evidentes las dificultades de generar cambios de fondo.

En la Cooperativa Forestal, emerge la preocupación por la situación económi-

ca y financiera, y que los participantes la asocian con la pérdida de volumen de las transacciones y los consecuentes ingresos. En sintonía con esto, muchos socios no comercializaban sus productos a través de la Cooperativa desde hacía mucho tiempo, el padrón estaba desactualizado y se evidenciaba poco interés de los productores en incorporarse como nuevos socios.

Situación actual

El curso que siguió el proceso de fortalecimiento llevado a cabo en ambas instituciones fue dispar, adoptó en cada caso características propias del grupo participante, con sus inquietudes, motivaciones, objetivos y prioridades, tanto en el plano funcional dentro de la institución como en lo personal. En ambas instituciones se logró el conjunto más básico de objetivos: la problematización misma de la organización como tal y de su rol en la trama territorial, desde las distintas perspectivas. Se realizó el análisis de escenarios, presente y futuro, en los que se desenvuelven las instituciones. Se trabajó sobre la visión del territorio, el contexto que supera los límites de cada institución. Sobre esta base se logró definir objetivos, misión y visión en ambos casos, con lo cual se ubicó a cada institución en el contexto que se formó a partir de esa construcción del territorio.

El punto más intenso del proceso, acaso, fue llegar a desplegar el análisis organizacional y revisar realmente el funcionamiento que asume la dinámica organizacional, el vínculo con los asociados, con otras organizaciones y con la comunidad en general. En ambas instituciones, este objetivo se cumplió en la medida de la disposición autocrítica y reflexiva de las personas involucradas. Los elementos emergentes fueron sumamente enriquecedores, y si bien quedó en ambos casos un gran potencial inexplorado en este aspecto, dejaron como doble producto algún cambio real en cada organización, y también una nueva inquietud presente en cada uno de los participantes.

Por último, ambas instituciones llegaron a construir un plan de mejoras y que pasaron a implementar de manera bien disímil. La Cooperativa Forestal planteó un ambicioso programa consistente en una estrategia agresiva de provisión de nuevos servicios y facilidades orientada a atraer asociados que se alejaron y nuevos socios. Es decir, centró su reconversión organizacional en la gestión para la provisión e intercambio de bienes y servicios. Mientras que el CONPRODEL apuntó a la organización interna y orientó sus esfuerzos a poner en orden sus cuestiones jurídicas y contables y, en segundo término, a intentar ampliar y fortalecer la base de socios y participantes. Los respectivos planes de mejoras de ambas instituciones presentaron avances concretos en relación a los objetivos propuestos, y aún siguen en vigencia, persiguiendo el fin de cumplir lo planteado, más allá del agotamiento –al menos temporal– que vivenció la actitud auto-reflexiva.

Conclusiones finales y aprendizajes obtenidos

Podemos decir que hay cuestiones comunes y otras particulares de cada experiencia que se pueden rescatar como aprendizajes, tanto para las instituciones como para el equipo de facilitadores/sistematizadores. Con respecto a las que comparten ambas instituciones, hay que resaltar:

- La riqueza que aportó la reflexión crítica sobre lo que son y hacen, cosa que fue valorada en ambas experiencias. Pero al mismo tiempo, las fluctuaciones que sufrieron en esta etapa, debido a las resistencias lógicas de los grupos de ahondar en algunos temas sensibles (algunos de ellos quedaron sin ser analizados en profundidad). Para el equipo sistematizador, queda como aprendizaje conocer y adecuarse a los tiempos de los participantes para elaborar las consignas planteadas y poder testimoniar con objetividad lo que estaba transcurriendo.
- El impulso ambivalente y contradictorio



del “Cambio/No Cambio”, o dicho de otro modo “Cambiar para no cambiar nada”, dejó de manifiesto una tensión entre la necesidad de cambio (explícita en lo discursivo) y la resistencia al mismo (implícita en lo actitudinal). Dicha tensión se vivió con intensidad en ambos casos y en algunos puntos críticos del funcionamiento, y en ambas instituciones queda en el campo de las tareas pendientes. Un aspecto no menor que potencia esa tensión es el hecho de que en ambos casos las estructuras de toma de decisiones recaen en pocas personas, y sin la posibilidad de renovarse, con la consecuente concentración de poder. Para el equipo de facilitadores/sistematizadores, se planteó el desafío de crear las condiciones para que los participantes puedan correrse del lugar de sujetos amenazados por el cambio, al de “hacedores” de una nueva realidad.

En particular, de cada experiencia se resalta:

- En el caso de CONPRODEL, el alcance del sujeto social presenta una amplitud tal que ante un contexto de gran complejidad como el actual se les dificulta la priorización de temas de agenda. Esto se traduce en un accionar signado por “Lo Reactivo”, en desmedro de “Lo Propositivo”. Un ejemplo de ello, es la recurrencia del tratamiento de las gestiones

fallidas ante organismos en diferentes niveles del Estado, respecto de temas considerados de importancia para el territorio.

Para la institución, el aprendizaje aquí pasó por administrar el nivel de frustración acumulada y transformar lo que sólo era reclamo en reclamo más propuesta, cosa que se logró parcialmente. Para el equipo esto significó entender la racionalidad que motivaba ese accionar y buscar las herramientas que permitieran hacer el pasaje de una modalidad a otra, con la menor tensión posible.

- Para la Cooperativa de Consumo Forestal la cuestión central pasaba por la búsqueda de nuevos socios y la atracción de aquellos que se habían alejados por diferentes motivos. Las autoridades del Consejo de Administración sostenían, desde una mirada pragmática, que la cuestión pasaba por ofrecer bienes y servicios. El aprendizaje para ellos pasó por un análisis detallado de qué cosas hacer, en la figura de proyectos, para ofrecerles a los socios mejores servicios. Para el equipo facilitador/sistematizador, colaborando con esa tarea, el aprendizaje fue entender que la solución planteada por las autoridades tenía razonabilidad y coherencia con los tiempos que estaba viviendo la Cooperativa, y que un abordaje más

complejo del problema acerca de la falta de participación llevaría otros tiempos y esfuerzos adicionales.

Otro aspecto importante a considerar, de aprendizaje para el Equipo de facilitadores/ sistematizadores, se relacionó con la metodología empleada. Si bien mereció algunos ajustes, permitió obtener resultados en línea con los objetivos propuestos. Las fortalezas que tuvo el dispositivo empleado reposan en las adecuaciones que se hicieron para cada uno de los casos, en la operatividad y flexibilidad del mismo y en la riqueza que aportó la observación participante. La debilidad, en cambio, tiene que ver con la evaluación del proceso de fortalecimiento, que para el caso de la Cooperativa de Consumo Forestal no fue debidamente completada.

▲ A modo de reflexión de la experiencia en su
▲ conjunto, plantear que un proceso de fortalecimiento institucional/organizacional
▲ como el que aquí se pretendió sistematizar
▲ y poner a disposición para que este tránsito
▲ pueda ser recuperado y sea un aporte para
▲ otros, es siempre enriquecedor para todos
▲ los participantes e involucrados. Es poco
▲ probable que cada uno de nosotros, desde
▲ el lugar institucional que le toca, salga igual
▲ que como ingresó, y es allí donde vale la
▲ pena. Más allá de los resultados obtenidos
▲ en el plano material, en las estructuras, en
▲ las funciones concretas de todos los días,
▲ queda el avance realmente logrado que
▲ es la movilización para el cambio. Está en
▲ el conjunto humano involucrado, en cada
▲ caso, abrazar el cambio deseado y social-
▲ mente construido.

Bibliografía

Berdegue, J., Ocampo, A. y Escobar, G. (2004). *Sistematización de experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural -Guía Metodológica*. Preval- Fidamerica.

Burin, D., Karl, I. y Levin, L. (1998). *Hacia Una Gestión Participativa y Eficaz*. Buenos Aires: Ciccus.

Disandro, E. y Almiron Bassetti, H. (1997). *Programa de Capacitación en Gestión de Organizaciones Comunitarias del CENOC*. Argentina: Instituto de Desarrollo Educativo y Acción Social.

Etkin, L. (2005). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. Granica Buenos Aires - Mexico - Santiago - Montevideo.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2009). *Proyecto Regional "Desarrollo de los territorios del humedal del Delta del Paraná"*. Pergamino: Centro Regional Buenos Aires Norte.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2013). *Proyecto Regional con Enfoque Territorial "Aportes al desarrollo sustentable del territorio del Delta Frontal"*.

Olemborg, D. (2010). *Reflexión sobre la evolución histórica de la "ruralidad" en el Bajo Delta*. En: VIII Bienal del Coloquio de Transformaciones Territoriales. Comité Académico de Desarrollo Regional de la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM). Buenos Aires.

Olemborg, D. (2013). *Transformaciones poblacionales y en las tensiones territoriales del Bajo Delta en la poscrisis de 2001*. En: VIII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales (publicado en CD), Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios, FCE, UBA. Buenos Aires.

Schvarstein, L. (2000). *Psicología Social de las Organizaciones*. Buenos Aires – Mexico – Barcelona: Paidós.

PRET: Aportes para el crecimiento, la equidad y la sustentabilidad del territorio diversificado de los partidos costeros de San Pedro y Baradero.

Proyecto Profam: Frutos de la tierra y el río.

Transformaciones de un proceso colectivo. El caso de la feria “Frutos de la tierra y el río”

Lugar: San Pedro, Buenos Aires, Argentina.



Equipo sistematizador

Verónica Liljestrom, liljestrom.veronica@inta.gob.ar - INTA San Pedro

Paula Marcozzi, marcozzi@inta.gob.ar - INTA San Pedro

Mariana Piola, piola.mariana@inta.gob.ar - INTA San Pedro

Anabella Motta, anabella.motta22@gmail.com - tesista FAUBA

Laura Hansen, hansen.laura@inta.gob.ar - INTA San Pedro

Introducción

“Frutos de la tierra y el río” es una feria colectiva que comenzó en 2013 y que lleva once ediciones. Nace en el marco del trabajo convergente de distintas instituciones¹ que se ocupan de la Agricultura Familiar (AF) en los partidos bonaerenses de San Pedro y Baradero, frente a la necesidad de mejorar el uso de los recursos y potenciar los resultados. Se pensó como una muestra y se propuso como un dispositivo destinado a movilizar procesos de trabajo conjunto entre los actores vinculados a la AF. Se priorizó visibilizar a las familias productoras y elaboradoras de la zona, en un marco urbano, y promover el contacto directo con el consumidor. Con el tiempo, en el ejercicio anual de organización, y en el reconocimiento de la gente, se instaló

su denominación como feria².

Desde el principio, se ha notado cómo el enfoque de trabajo centrado en la tramas vinculares, se imbrica en un proceso de transformación que supera aquello para lo que fue pensado. Encontrarse con otros que están en la misma situación y compartir lo que hacen, experimentar el reconocimiento propio y la valorización de los productos, son algunos de los procesos identificados como motorizadores de la creatividad y la incorporación de proyectos de mejora donde la innovación es el eje central.

Este trabajo se centra en la feria, más allá del espacio de comercialización, como el dispositivo complejo que conforman un grupo de emprendedores. Se destaca como eje los procesos de transformación y la red de interacciones generadas a partir de la experiencia de feria, como motor para una construcción colectiva única que vuelve y es parte de los cambios individuales.

1 - INTA, Estación Experimental Agropecuaria San Pedro, Agencia de Extensión Rural San Pedro.

El listado precedente es el responsable del trabajo de reflexión/sistematización y la escritura del trabajo, pero a la hora de pensar en el equipo de sistematización, incluimos a los técnicos de las instituciones con las que se inició el proceso y a los productores emprendedores que participaron de los distintos procesos de reflexión/sistematización que hemos concretado a lo largo de esta experiencia (incluidos en el Anexo).

Dirección de Producción de la Municipalidad de San Pedro, INTA, Secretaría de Agricultura Familiar, CDR del Ministerio de Desarrollo Social.

2 - Actualmente se realiza 5 sábados al año (cada 2 meses), de 10 a 18 hs. en la plaza central de la ciudad de San Pedro. En total son 30 puestos en los que participan 25 familias productoras, 3 emprendimientos comunitarios y 2 instituciones educativas, con una diversidad de productos primarios y elaborados (frutas y verduras, huevos y productos de granja, plantas de vivero, plantines hortícolas, medicinales y florales, miel, quesos, dulces, hilados a mano y fieltro, cremas, etc.).



La experiencia propone también un trabajo de reflexión al interior de los organismos que llevan adelante la promoción y acompañamiento de espacios como estos; así como de pensar la sistematización como proceso continuo que excede lo que un documento como este puede sintetizar. Reconocer los objetivos de sus participantes, acompañar sus iniciativas sin prejuicios sobre los alcances, tratar de adaptarse al ritmo y las necesidades que presentan, pueden ser procesos que no respondan a los parámetros tradicionales de evaluación. Encontrar espacios para conversar entorno a esto, permite corregir el rumbo del acompañamiento y resultar más útil para el colectivo.

Metodología

Objetivo

Dar cuenta del proceso colectivo e individual de transformaciones que se dio en torno al dispositivo “Frutos de la tierra y el río”; describir cómo enfoques centrados en el entramado vincular de los actores y la generación de espacios de encuentro y acciones conjuntas generan condiciones favorables para proyectos de mejora de las familias productoras.

Preguntas/Ejes de sistematización

- *¿Cómo la participación en el proceso grupal de la feria genera condiciones favorables para procesos de transformación?*
- *¿Cómo se da el proceso de innovación en el caso de los productores y emprendedores vinculados a la muestra?*
- *¿Cuáles son y cómo se dan los procesos de trabajo conjunto y las interacciones sociales generadas a partir de la participación en un proyecto común de feria?*
- *¿Qué significa para los productores participar de esta experiencia de feria colectiva?*

Los aspectos conceptuales que tuvimos en cuenta al implementar esta sistematización tienen que ver con la visión de los cambios y de cómo se producen las transformaciones. Nos tentaba la idea de trabajar con la noción de innovación, en tanto “surge dentro de un sistema de relaciones entre actores, es un emergente sistémico” (Gargicevich, 2004), que es justamente lo que estábamos observando. Pero evidentemente el emergente sistémico (Ibídem) no resultaba tan claro, sino que lo que estábamos viendo eran las transformaciones individuales de los protagonistas de nuestra experiencia y no alcanzábamos a explicar el colectivo. Nuestra aspiración se

centraba en la noción más laxa y sobre la que existe consenso, aquella que entiende la innovación social como “una aplicación novedosa de ciertas ideas, incluso si éstas no necesariamente son originales, tratándose frecuentemente de una adaptación o de una combinación innovadora de estas ideas o de su aplicación a nuevos dominios” (Vuotto, 2011:162).

La sistematización integra dos grandes grupos de herramientas metodológicas. Por un lado, recupera informes y piezas documentales que se fueron construyendo a lo largo de la experiencia y como parte de la tarea de registrar su historia, compartirla con sus participantes y reflexionar en torno a los pasos a seguir. Por el otro, se utilizan dos sistemas de indicadores contruidos para esta experiencia, intentando medir aspectos tangibles e intangibles en torno a la red y a las transformaciones que sus participantes reconocen haber vivido.

Información construida en el transcurrir de la experiencia

En el acompañamiento que se realiza de este grupo de productores, se fueron elaborando numerosos documentos con testimonios de los pasos que se van realizando. Algunos tienen la forma de registros históricos (actas de reuniones de equipo técnico, de feria y de Comisión de feria), otros constituyen sistematizaciones de encuentros para realizar balance de la labor anual y proyección del siguiente año (en uno se construyó la línea histórica y en el otro se trabajó sobre las emociones como eje para la transformación). En otros casos, las sistematizaciones son de distintos talleres que fueron marcando el ritmo de la capacitación en la feria y que disparan nuevas acciones (producción de plantines, buenas prácticas de manufactura, nuevas tecnologías de la información y la comunicación, ideas para construir un stand, laboratorio de comercialización).

Con pocos registros, o sin sistematizar, también encontramos en este grupo las visitas de “asistencia técnica” a los productores emprendedores, donde se conversa sobre la marcha de la producción, los problemas y se busca incorporar cambios que permitan sobrellevar las dificultades o introducir mejoras desde la perspectiva del productor. Estas visitas también son otra ocasión para relevar información sobre encuentros, interacciones y vínculos que se dan entre los productores miembros del grupo, por fuera de los espacios más formales generados por el proyecto de INTA. En este tipo de relevamiento, se encuentran también las instancias de trabajo en valor agregado comunicacional (VAC), modalidad que forma parte del acompañamiento y se vincula a generar todas las piezas necesarias para aportar identidad visual a los productos (Piola et al, 2014).

Además, existe una acumulación de materiales producidos para la comunicación de la feria con el entorno, como notas de prensa, galerías de fotos, micro videos, spots de audio realizados a partir de la palabra de los productores-emprendedores, notas televisivas realizadas por medios locales, publicaciones en Facebook, etc.

Finalmente, se cuenta con información más sistematizada que incluye la reflexión para trabajos presentados en eventos científicos.

Sistemas de indicadores contruidos para esta sistematización

El otro componente de esta sistematización, son dos herramientas elaboradas específicamente para este trabajo, y buscan medir los dos fenómenos que se moldean mutuamente en nuestro dispositivo: la red de relaciones entre sus integrantes y las transformaciones que se producen en sus actividades individuales y como colectivo.

a. Indicadores del proceso grupal

Esta herramienta, cuyo desarrollo completo aún permanece inédito (Motta et al, 2015), parte de la noción de grupo de Pichón Rivére: “un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se propone, en forma explícita o implícita, una tarea que constituye su finalidad” (Pampliego de Quiroga, 1999:78), y reconoce en la

experiencia dos dimensiones: la mutua representación interna, en tanto identidad y pertenencia al grupo, y el compromiso -en tanto sentimiento de responsabilidad y obligación respecto del trabajo y los objetivos de un grupo- (Montero, 2004:113)- con la tarea que lo vincula al grupo. La propuesta se operacionaliza a través de estas dos variables que permiten construir una serie de indicadores.

Tabla 1 - Indicadores para medir el trabajo grupal

Mutua representación interna	Compromiso con la tarea
- Reconocimiento de los nombres y ubicación de los otros productores/ emprendimientos. - Conocimiento del funcionamiento grupal (existencia de una Comisión, reuniones obligatorias). - Conocimiento de los productos ofrecidos por los demás emprendedores. - Reconocimiento y utilización del isologo-tipo de la feria. - Inclusión y participación en la Fanpage de Facebook de Frutos de la Tierra y el Río. - Inclusión y participación en el grupo de WhatsApp. - Organización de encuentros entre productores por fuera del espacio de feria. - Confianza en el grupo para la resolución de problemas. Ej: precios. - Acciones de ayuda mutua entre los productores. Ej: cuidado del stand sino podía cumplir horario. - Organización de compras colectivas. - Intercambios/compras de productos entre los participantes del espacio. - Ventas conjuntas entre varios productores. - Derivaciones de clientes entre productores.	- Asistencia a las reuniones de preparación de feria. - Asistencia a las reuniones de Comisión (para aquellos que la integran). - Asistencia a los espacios de capacitación. - Concurrencia a las ferias y puntualidad. - Presentación de propuestas de mejora del espacio. - Presentación de temáticas de capacitación deseadas. - Asunción espontánea de tareas. - Disponibilidad para realizar tareas por fuera del día de feria. - Colaboración en la difusión de la Feria. - Incorporación de normativas (RENAF, Ley Alas, Libreta Sanitaria, Monotributo). - Mejoras en los procesos de producción. - Incorporación de nuevos productos para la venta. - Mejoras en el empaque del producto.

En el análisis se combinan ambas dimensiones que graficadas, y según se manifiesten en mayor o menor medida, nos permitió definir una tipología de cinco actores:

- Máxima participación-máximo compromiso - Motorizadores
- Participación frecuente-alto compromiso - Productivistas
- Participación específica-mediano compromiso - Sociales
- Participación esporádica-bajo compromiso - Ocasionales/externos
- En el centro ubicamos a los "Estables"



Gráfico 1. El modelo de indicadores que combina el compromiso con la tarea y la mutua representación interna

b. Indicadores de las transformaciones

Durante el acompañamiento a los productores surge mucha información que no siempre se sistematiza. Se trata de dificultades, soluciones, novedades y otros tipos de informaciones que van dando cuenta de los cambios en los emprendimientos y en los sujetos. Para sistematizar esta experiencia, se buscó reconocer en qué dimensiones operaban esas transformaciones, y qué parámetros se medían. Esto nos permitió reconocer tres dimensiones: productivo/tecnológica, de capital social/empoderamiento y económico/financiero/de gestión. Para cada una se señalaron variables y luego se analizó al grupo de los estables y motorizadores (según herramienta anterior) para poder conocer qué pasaba en este aspecto.

Situación inicial

La falta de organización y los escasos vínculos entre los productores de la Agricultura Familiar y con las instituciones fueron dos de las situaciones descritas en el diagnóstico inicial realizado por las instituciones que trabajan junto al sector en los partidos de San Pedro y Baradero. Ambas dificultades profundizaban la situación de vulnerabilidad en la que se encontraban muchos de estos productores, obligados a

Tabla 2 - Indicadores para medir las transformaciones individuales

Dimensión Productivo/tecnológica	Dimensión Capital social/empoderamiento	Dimensión Económico financiero/gestión
- Relación escala -dimensión-/ intensidad/diversificación. - Desarrollo de nuevos productos para la feria (aunque ya los produjeran, los incorporan a la propuesta de la feria). - Uso de nuevas tecnologías (no TIC) - Incorporación de infraestructura. - Uso de TIC.	- Actitud con respecto a "quiero saber". - Motivación, constitución de la red (para comercializar, socializar). - Autovaloración. - Actitud o posibilidad del cambio.	- Canales de comercialización - Aporte del ingreso a la economía familiar. - Reinversión de la ganancia en el emprendimiento.

resolver sus limitaciones en forma aislada e individualmente, así como manejarse con escalas mínimas tanto para comprar insumos como para la venta de sus productos. A fin de aportar en este sentido, en el marco de un proyecto que pudiera abordar estas problemáticas, nos propusimos como equipo contribuir al incremento de *"vínculos establecidos entre los diferentes actores que facilite el intercambio de experiencias, información y conocimiento"* (INTA, 2014). Para ello se propuso simultáneamente fortalecer la comercialización de los productos de la Agricultura Familiar, traccionar procesos de mejora tecnológica en los emprendimientos productivos y densificar la red de vínculos entre los participantes. En el devenir de la experiencia, para quienes participamos, el aspecto vincular y de organización grupal se impuso como dominante y fundamental, debido a la importancia que adquiere por su carácter transversal y posibilitador de otros cambios.

Frente a la necesidad de sistematizar la experiencia, intentamos recuperar el proceso intangible de construcción de vínculos, interacciones y transformaciones emergentes, que no alcanzábamos a registrar en la experiencia cotidiana. Creímos que en esa búsqueda podríamos encontrar aprendizajes para mejorar el proceso y potenciarlo.

La galaxia conceptual (Piola, 2011) con la cual nos apropiamos de la situación y los aprendizajes, reúne nociones provenientes de distintos campos. De la psicología social incorporamos conceptualización para los grupos operativos; de la sociología -vinculada a las interacciones con la tecnología- la noción de innovación y la discusión sobre el desarrollo; de la economía social, las reflexiones en torno a los diferentes modos de interpretar los objetivos individuales y los alcances de la comercialización, en contraposición a la visión hegemónica del capitalismo.

Los actores

Los productores y emprendedores que integran la feria son los protagonistas de esta sistematización, pero no se puede pensarlos sin incluir otros actores que forman parte de la experiencia. En un sentido amplio integramos a las instituciones vinculadas con la Agricultura Familiar en la zona (INTA, Subsecretaría de Agricultura Familiar, Ministerio de Desarrollo Social y Municipio), así como también a los consumidores, actor fundamental que aporta a la identidad de la feria, al reconocimiento de los feriantes y a motivar cambios en los productos.



El grupo de feriantes está integrado por productores, emprendedores y elaboradores de pequeña escala. Ellos comparten problemas, tal como el condicionamiento que imponen los bajos ingresos para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del emprendimientos a lo largo del tiempo, el discontinuo y limitado acceso al mercado, muchas veces dificultado aún más por la residencia en el campo. En el caso de los elaboradores también presentan restricciones para cumplir con las normativas vigentes -especialmente bromatológicas-, y en algunos casos de índole comercial.

Dentro de los productores, y con la aplicación de una herramienta que se propone para pensar su aporte a la red, reconoce un grupo grande de productores estables, algunos que se optó por llamar *motorizadores*, en función del liderazgo que los caracteriza en el proceso. Otros, aquellos que entran y salen del mismo, se identifican como *ocasionales externos*. Aunque estos últimos pueden parecer menos relevantes, en algunos casos han aportado novedades o empujes que fueron significativos, tomados por otros participantes más estables, solo que en su caso no se han incluido en el grupo de manera sostenida.

Los *estables* son quienes dan continuidad al proceso por su constancia en la participación, aunque no siempre liderando iniciativas. Son parte del grupo y asumen

tareas que los involucran como tal, y sin las cuales no es posible participar en la feria: asistir a las reuniones, realizar labores preparatorias (difusión, armado de bolsas, etc), o el día de la feria cumplir con todas las acciones que caracterizan a la feria como un espacio que también tiene una identidad visual, una presentación, una prolijidad, etc.

Luego están aquellos productores que por su entusiasmo movilizan el colectivo, y se constituyen en referentes de sus pares, en la medida que asumen mayores responsabilidades, concretar incorporaciones, ser consultados para realizar algún ajuste de procesos productivos y gestión de los emprendimientos, etc. Por lo general, en este grupo se encuentra gente con experiencias previas en trabajos grupales (otras ferias, Cambio Rural, promotores de ProHuerta), cuya trayectoria los dota de mayor independencia a la hora de desenvolverse.

Para la caracterización de los actores, resulta interesante la incorporación de la siguiente tipología realizada al principio del proceso (Hansen et al., 2014):

- Los que producen para la venta: son productores que trabajan directamente en la unidad productiva con su familia. Realizan todas las actividades requeridas para el sostén de la misma y sólo algunos contratan en forma esporádica mano de obra para tareas específicas. Su



principal ingreso proviene de la venta de productos agropecuarios y derivados.

- Los elaboradores de productos artesanales con materia prima de la zona: integran el grupo distintos emprendedores, varios elaboran dulces, mermeladas, encurtidos, licores y vinos; una familia elabora quesos con la leche de su propio establecimiento; y otro grupo realiza hilados artesanales con lana de oveja y mimbres. Son emprendedores que tienen acceso al mercado y consideran al emprendimiento su principal actividad productiva.
- Los que producen para autoconsumo y comercializan excedentes: son los que realizan actividades de granja y huerta para autoconsumo, cuando tienen excedentes los venden, pero su principal ingreso proviene del trabajo extrapredial, en muchos casos en relación de dependencia
- Los establecimientos educativos: son proyectos con marco pedagógico, en general, cuyo producto es comercializado a través de la cooperadora del establecimiento.
- Las organizaciones de productores: nucleados en una cooperativa apícola y en una fábrica recuperada que elabora dulces sólidos.

En el proceso se organizó y consolidó una Comisión de Feria, fue propuesta en el año 2014 y recién al año siguiente comenzó a tener ritmo su participación, a tomar de-

cisiones y a tener iniciativas autónomas. En la instancia de reconocer actores, es relevante mencionar a la comisión, porque impone otro protagonismo, en tanto representantes de los feriantes en reuniones con autoridades locales, como responsables de la admisión de nuevos feriantes y porque lleva adelante propuestas surgidas de ellos mismos, por ejemplo armar delantales con identidad, un regalo de fin de año, etc.

Finalmente, se mencionan los subgrupos temáticos que en el transcurrir de la experiencia se consolidaron, y que aparecen como nuevos actores: por ejemplo "Las Delicias" elaboradores de productos, tejedoras que intercambian y aprenden mutuamente, viveristas, etc.

El proceso

A principios del 2013 en San Pedro, un grupo de profesionales de organismos de diferentes estamentos del Estado, se reunió en una mesa para organizar el trabajo en torno a la agricultura familiar. Juntos reconocieron algunos de los problemas del territorio:

- La falta de información en torno a quiénes, cuántos y a qué se dedicaban los actores de la agricultura familiar.
- Una alta desocupación en algunas localidades por el cambio de actividad (Go-



bernador Castro, Río Tala) y la necesidad de promover emprendimientos viables y acompañar procesos sustentables para superarla.

- La dificultad de acceso a vías formales de comercialización y la falta de articulación entre los diferentes eslabones de la cadena (insumo-producto-elaboración).
- El desconocimiento de las oportunidades de mercado del territorio y de las estrategias de desarrollo.
- Una gran limitante en la adecuación a normativas bromatológicas para los productos elaborados.
- La dualidad en el territorio entre la inclusión de los productores y la zonificación por actividades.
- Una débil articulación interinstitucional y escasos vínculos entre los productores.
- Escasa visibilización del sector como generador de riqueza y sostén de la economía territorial.

Para abordar estos problemas, se fijaron tres prioridades:

- Caracterizar cuali y cuantitativamente la agricultura familiar y sus problemáticas.
- Desarrollar una estrategia de mejora de producciones locales (encadenamientos, producción primaria y elaboración).
- Visibilizar al sector de la agricultura familiar en el entorno territorial de la producción y fortalecer los vínculos-redes entre los actores.

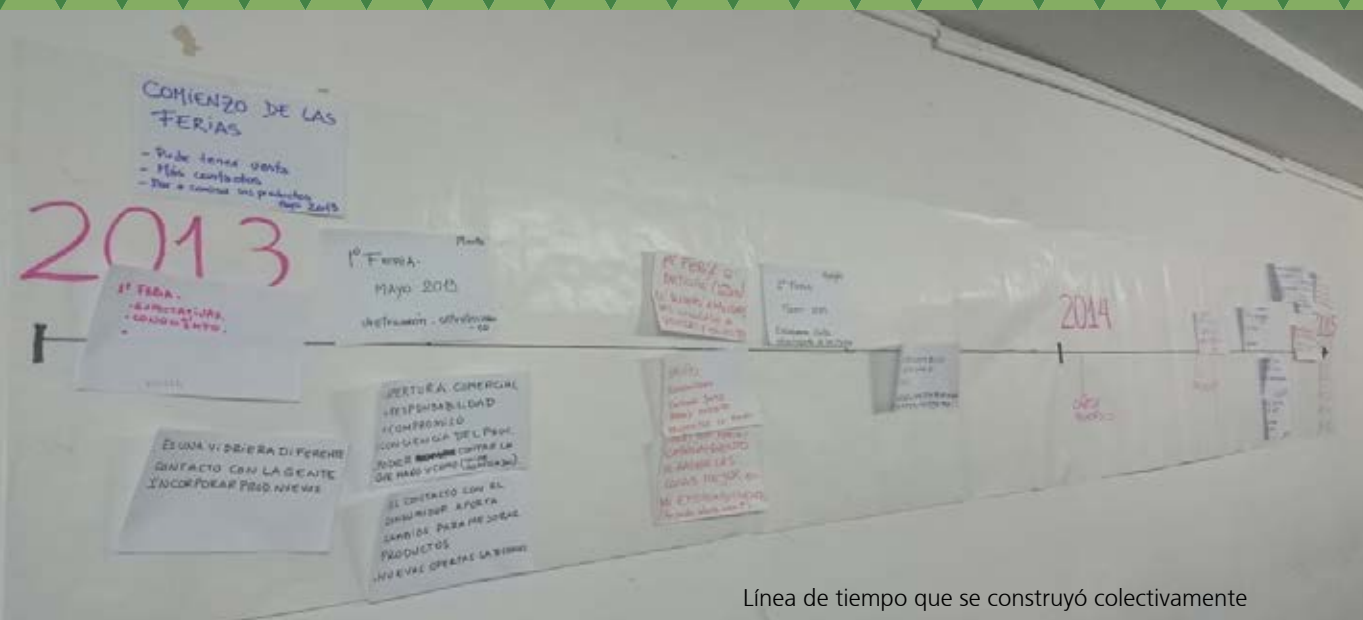
Se iniciaron trabajos de gabinete para la caracterización del sector, mientras tanto se comenzó a movilizar un proceso que permitiera sostener otros procesos más largos como las mejoras tecnológicas y organizacionales, se propuso la realización de un evento que reuniera productores y emprendedores para mostrar lo que hacían y trabajar sobre tres objetivos:

- promover el encuentro directo entre productores y consumidores.
- motivar a los productores/emprendedores en un proceso que traccionara espacios de mejoras.
- visibilizar la agricultura familiar.

Así se concretó la primera muestra colectiva, como dispositivo movilizador del proceso. Desde entonces se sucedieron muestras que empezaron a llamarse ferias, visitas técnicas, talleres y otros espacios de capacitación, viajes y reuniones del grupo. Específicamente, el proceso grupal de la feria "Frutos de la Tierra y el Río", se enfocó en fortalecer la comercialización de los productos de la agricultura familiar y densificar la red de vínculos entre los participantes. En relación a lo primero, se habilitó un nuevo canal de ventas para la mayoría, así como el contacto directo con los consumidores, que en algunos casos se transformaron en clientes que iban a comprar sus productos al establecimiento. La interacción entre los emprendedores, influyó en la generación de nuevos productos o productos con novedades, a partir del creciente intercambio entre pares y consumidores, a la vez que se constituyó en una red de contención ante distintas dificultades, productivas o personales, contribuyendo a cierta regularidad en la oferta de productos y en la organización de las sucesivas ediciones de la feria.

Para dar respuesta a demandas específicas que surgieron, se diseñaron diferentes estrategias como la de conformar un grupo de Cambio Rural para elaboradores, que pudiera ser acompañado por un técnico en alimentos; junto con un "plan de capacitaciones" vinculado a las diferentes actividades productivas; o un laboratorio de comercialización para abordar el tema y encontrar soluciones a la medida de cada emprendedor. Además hubo instancias que fortalecieron al grupo, un viaje de intercambio con grupos de Cambio Rural a Moreno; la participación en otras ferias; la realización de compras colectivas de plántines florales, frascos, etc.

Los diferentes momentos compartidos generaron confianza, que luego se prolongó en espacios mediados por tecnología, como un grupo de Whatsapp, en una conversación que matiza aspectos operativos



Línea de tiempo que se construyó colectivamente

de la feria, con inquietudes, logros, alegrías, pedidos, etc.

A principios de 2015, en un taller se armó una línea de tiempo como instancia de reflexión colectiva y como herramienta base para poder avanzar en la sistematización de la experiencia.

A partir de distintos momentos reconocidos como significativos por los participantes, se pudieron relevar las expectativas con las que cada emprendedor se acercó al grupo (incluidos los que concurrieron por primera vez en este taller); también se mencionaron las principales motivaciones que los impulsaban a seguir participando y comprometiéndose en este trabajo conjunto. Además se pudieron visualizar las diferentes innovaciones que cada productor fue realizando a partir de su incorporación a la feria, tanto desde el aspecto económico (mayores ingresos), como productivo (mejora de las prácticas de elaboración, incorporación de normas de higiene, etc.) y social (vinculación con otros productores, organización de tareas en conjunto).

En el camino recorrido se priorizaron los espacios de encuentro y las posibilidades de aprendizaje por interacción entre los diferentes actores que participan de la experiencia, lo cual fue dando frutos, como la constitución del RENOAF, la conformación

de la Comisión de Feria, la presentación de un Proyecto PRONAFE para financiar los gazebo y otras necesidades de la feria, las transformaciones productivas identificadas por los mismos actores, etc.

En este sentido, el fortalecimiento de los vínculos entre los distintos actores no está relacionado únicamente a las satisfacciones personales que pudieran obtener con la organización colectiva y la inclusión en un proceso grupal, sino que también repercute en aspectos económicos y productivos. En este punto podemos convocar la noción de satisfactor sinérgico (Max-Neef, Manfred et al, 1986:45) que no sólo se vincula a las necesidades de participación, identidad y afecto, sino que también posee consecuencias concretas en la mejora de la subsistencia de las familias involucradas en las acciones desarrolladas por el proyecto (Ibídem). Este carácter transversal de la consolidación de las relaciones y acciones conjuntas entre los productores y emprendedores, justifica la importancia otorgada a dicho ítem en el proyecto y los esfuerzos sostenidos de las instituciones participantes por propender hacia tal objetivo.

Cuando se escribe este trabajo, la participación en la feria tiene un dinamismo establecido por el grupo, los interesados en sumarse realizan una ficha de inscripción con el detalle de sus productos, acuerdan

con el reglamento establecido y la comisión de feria analiza y decide cada caso. Así fueron sumándose nuevos feriantes y es el mecanismo que se han dado para compartir este espacio.

A fines del 2015 se realizó otro taller con el objetivo de hacer un balance y prospectiva. Con el eje central de la jornada puesto en la dimensión emocional en lo productivo, se trabajó de manera simultánea en dos registros: crecimiento individual de cada emprendimiento y sensibilización en torno a la importancia de la conformación del espacio colectivo. El encuentro también puso énfasis en la norma que colectivamente se definió como “un acuerdo entre muchos para beneficios de todos” (Gerson et al, 2016) y la utilidad de la misma es para otorgar un carácter de igualdad y de respeto, de legalidad. También emergieron el encuentro y la agrupación como componentes de la normativa.

Situación actual o resultados

El eje de la sistematización fue encontrar dónde y cómo se rastreaban marcas que fundamentaran nuestra convicción sobre las posibilidades de transformación individual y colectiva que se pueden motorizar a partir de procesos centrados en las tramas vinculares. Cuando comenzó la experien-

cia y se propuso la realización de una feria, el impulso estaba puesto fuera del grupo. Pero en la dinámica del movimiento, la consolidación de una red otorgó una fuerza interna que generó una dinámica propia que caracteriza a la experiencia “Frutos de la tierra y el río”.

Según nuestra perspectiva, la transformación se produce en el encuentro directo entre los diferentes actores (productores-productores, productores y consumidores productores-técnicos). Lo que ahí ocurre suele estar lejos de las previsiones de un planificador. Si bien esperábamos que las conexiones transformaran, la velocidad y dinámica en que sucedieron fue mayor que la imaginada y esa red de interacciones permitió generar el entorno adecuado para que ocurrieran las innovaciones (Gargicevich, 2004).

La feria-muestra es el dispositivo que ha permitido acompañar procesos individuales y colectivos que la exceden como espacio de comercialización. Por ello, a la hora de pensar cómo es ese vínculo que existe entre el trabajo colectivo y en red, con las transformaciones que los productores fueron viviendo e incorporando en su hacer, hemos buscado indicadores que pudieran dar cuenta de ellos en dos registros: el de la red, y el de las transformaciones.



Las interacciones grupales en la construcción del colectivo

En la dimensión del trabajo en red, hemos ubicado los distintos emprendimientos a través del cruce de dos variables: la mutua representación interna (entre los integrantes de la feria) y el compromiso con la tarea (de llevar adelante la feria). Hemos aplicado la herramienta que se señala en el apartado metodológico en dos momentos, al final de 2014 y 2015 respectivamente, incorporando otros datos históricos como su integración o retiro de la feria. En el gráfico 2 se sintetiza el resultado de la aplicación de la herramienta, con los vectores de movilización de los emprendedores en los distintos momentos.



Gráfico 2. Síntesis de la aplicación del sistema de indicadores para medir la relación entre la mutua representación interna y el compromiso con la tarea.

La mayoría de los emprendedores de la feria integran el grupo de los *estables*, si bien al interior presentan niveles distintos de compromiso y pertenencia, se encuentran haciendo grandes avances en los ejes de mutua representación interna y compromiso con la tarea. Las actividades desarrolladas y los espacios de encuentro gestionados (tanto instancias formales propuestas desde el proyecto como otras informales generadas por iniciativa propia

de los productores) han permitido comenzar a construir una trayectoria conjunta, van creando conocimiento y confianza mutua y objetivos comunes que se necesitan para ir consolidando una red o un grupo de trabajo. En líneas generales, en estos años se consolidaron procesos de tipo organizativo que dan cuenta de ello: la conformación de una comisión de feria que toma decisiones sobre el avance; la distribución de tareas entre los feriantes que antes corrían por cuenta exclusiva de las instituciones (difusión del evento, control de los productos expuestos, gestión de insumos); la utilización de los feriantes de un prendedor con el logo de la feria tejido por una de las emprendedoras; la participación como portavoces en medios de comunicación -radios, canales locales-; la presentación de propuestas de capacitación o de otros espacios para exponer; entre otros.

En el grupo no encontramos productores "*sociales*" y solo uno que aplica a la categoría de "*productivista*", aunque al estar tan en el límite de otros grupos no parece relevante distinguirlo de los grupos mayoritarios. También se identifica un grupo de "*motorizadores*", cuyo liderazgo contagia al colectivo, funcionan como sostén y empuje del proceso y es el más propositivo y activo. Si bien la feria le aporta en un sentido de promoción de sus productos y en algunos casos también retribuye económicamente, el sentido del movimiento está enfocado a la cohesión, el motivar a otros, la solidaridad con los compañeros. Se constituyen, además, como referentes para el resto de los miembros del grupo en lo productivo y en la gestión de sus emprendimientos, por sus prácticas, conocimientos y manera de socializarlos o compartirlos con el resto.

El análisis de los casos a través de las distintas dimensiones que propone este modelo, y la construcción de la tipología, fue también un ejercicio para pensar el aporte de cada productor al proceso colectivo, y en el sentido inverso revisar esa construc-

ción de categorías. Incluso, la aplicación a este caso, es apenas un ejercicio para pensar en las relaciones que se dan entre sus integrantes, las posibles variaciones en el tiempo, de manera de poder ajustar la metodología de acompañamiento a los productores, etc.

Las transformaciones en las prácticas de los productores

Tal como se menciona en el apartado metodológico, para dimensionar las transformaciones intentamos organizar las numerosas situaciones del proceso. Cada reunión era un fluir de anécdotas sobre novedades tecnológicas, organizativas y comerciales que aparecían entre los emprendedores. Para poder ordenar y entender cómo se estaban dando estas transformaciones, identificamos tres dimensiones:

- productiva/tecnológica
- del capital social/empoderamiento
- económica/financiera/gestión

Según se describe en el apartado metodológico, cada dimensión tiene a su vez distintas variables, a continuación comparativos los resultados obtenidos.

Dimensión productivo/tecnológica

- Relación espacio/diversificación

El espacio es una limitante importante en el crecimiento de la actividad que, en algunos casos, se agrava por la no tenencia de la tierra. Aun cuando no son propietarios, hay emprendimientos en situación de estabilidad en cuanto a la continuidad de la actividad y expectativas de crecimiento. Incluso hay casos donde la feria ha potenciado la diversificación, permitiendo un mejor uso del espacio.

- Desarrollo de nuevos productos

La incorporación de nuevos productos es una de las características del proceso; es

notorio el desarrollo al respecto, distintos a los iniciales, desde el momento que se lanza la feria. Incluso, en algunos casos que no hay nuevos productos, se han realizado incorporaciones de valor agregado comunicacional (VAC) que dan a los viejos productos una actualización novedosa (Piola et al, 2014).

- Uso de nuevas tecnologías (no TIC)

La mayoría de los integrantes del grupo ha incorporado tecnologías en alguno de los procesos productivos que lleva adelante. En algún caso se trata de una máquina (ej. rotocultivador), en otros aspectos más básicos como pequeños invernáculos o bandejas multiceldas, y en otros procesos un tránsito al manejo de buenas prácticas. Varios de esos procesos han estado vinculados a capacitaciones "a medida"³ brindadas en el marco del PROFAM.

- Infraestructura

No se reconocen grandes incorporaciones de infraestructura en términos generales, probablemente por los limitados recursos con que cuenta el sector. Cuando han sucedido, generalmente son producto de donaciones u otro tipo de asistencia directa. Tres productores repararon o construyeron pequeños invernáculos, uno trabajó en modificaciones edilicias, uno en jaulas. También hay casos sin incorporaciones de infraestructura, o en donde desconocemos si esto sucedió.

- Uso TIC

Aunque no sea muy diferente al proceso social de incorporación de TIC, en este proceso se destaca como uno de los indicadores que más sorpresa despierta -quizás porque se piensa desde una visión alterada con prejuicios la utilización de estas tecnologías en los ámbitos más populares o de menos recursos-. El grupo se destaca por la incorporación de telefonía celular,

3 - La diversificación de actividades en las que está involucrada la feria, ha obligado a realizar numerosas capacitaciones, de temas puntuales para pocos participantes que aportaran a la búsqueda de soluciones específicas a los problemas surgidos en el proceso productivo.



aplicaciones asociadas y utilización de plataformas web. Si bien la telefonía celular está ampliamente extendida, desde el inicio del proyecto varios productores fueron cambiando sus viejos teléfonos a versiones de *smartphones*. Esto se registra en todos los casos de emprendedores que participaron de un taller de nuevas tecnologías, y gradualmente en la incorporación de otros. Además, se intensificó el uso, con gran influencia en la cohesión del grupo. La mayoría del grupo utiliza Whatsapp y se integra a las cotidianas conversaciones: algunas operativas sobre la feria, pero la mayoría compartiendo momentos de su vida, logros, demostraciones de afecto, orgullo, etc. Algunos también utilizan el Whatsapp para concretar ventas.

Los mismos y un poco más, utilizan Facebook, aunque para interactuar solo usan el grupo quienes no tienen Whatsapp. Varios tienen su propia Fanpage y otros usan su perfil. La mayoría de los casos de Fanpage, son el resultado de espacios de taller u otras instancias de trabajo en VAC donde se ha comenzado su desarrollo. Es creciente el número de los emprendedores que lo utilizan como instancia de promover sus productos y con situaciones de éxito.

Dimensión Capital social / empoderamiento

- Actitud con respecto a “quiero saber”

Entendiendo al empoderamiento como ese proceso interno que aporta confianza y que anima a avanzar hacia territorios desconocidos, lo identificamos como una constante que aparece en el grupo. La búsqueda autónoma de información y el interés por incorporar mejoras a los propios procesos se destacan en este sentido. Hay interés por aprender, valoran mucho el intercambio. En contraposición a lo esperado institucionalmente, hay pocas demandas de capacitación en los términos clásicos. Se muestran satisfechos con las actividades que realizan. También se destaca la búsqueda del par, en el caso que lo haya, con el que puedan compartir desarrollos, inquietudes, metodologías. Solo en un caso hemos notado que no manifestaba inquietud en este sentido.

- Motivación para integrar la red

La pregunta recurrente que surge en el proceso de sistematización es qué los hace ser parte de la red. Encontramos dos principales motivaciones: la posibilidad de multiplicar lo que hacen o el fin económico de generar ingresos. Pero también hay otras: necesidad de aprender, de ser contenido (un lugar en donde ser alguien, o donde disfrutar), ser parte de un colectivo

o estar incluidos socialmente. Los emprendedores valoran el intercambio, lo ven en el proceso, para algunos les da bienestar a nivel de autoestima y otros lo encuentran en una posibilidad económica.

- Autovaloración

Es difícil identificar esta variable en todos los integrantes del grupo. Si bien en algunos es fácilmente identificable por sus manifestaciones constantes, en otros sería necesaria la utilización de alguna herramienta específica para relevarla. Lo que se rescata a partir de los propios testimonios, es que lo lograron en el camino.

- Posibilidad de cambio

Entendiendo al cambio como una transformación muy subjetiva, aquí rescatamos su calidad de lograr un desplazamiento de un lugar al otro. La mayoría de los integrantes del grupo dan señales de su voluntad de llevar adelante transformaciones (prácticas, actitudes, etc.) pero difiere la forma en la que cada uno de ellos ha comprendido sus cambios. Junto con este indicador aparece la noción de tiempo que se repite en el análisis, en su yuxtapuesto sentido de los procesos lentos con las transformaciones repentinas. Siempre a la medida de sus posibilidades de agricultores familiares. Es interesante también al abordar este punto, que los parámetros de cambio difieren en cuanto a las cosmovisiones del mundo que se tienen, donde las aspiraciones y expectativas probablemente pasen por lugares diferentes de los estándares propios del sistema capitalista.

Dimensión económica/ financiera/gestión

- Canales y origen de comercialización

Todos comercializan a través de la feria, aunque en algunos casos simplemente se trata de una vidriera para concretar ventas más grandes en su establecimiento. La mayoría realizan venta directa en su establecimiento, modalidad potenciada por

la inclusión del catálogo de productores, herramienta incorporada desde el principio para prolongar el vínculo con el consumidor y dar visibilidad más allá del evento concreto de la feria. En menor cantidad comercializan a través de Facebook, o en otras ferias; también hay casos de consignación a locales pequeños, venta por Whatsapp o pedido telefónico. La diversificación en los canales tiene que ver con el tipo de producto que ofrece cada emprendedor, el volumen, su demanda, y también algunos canales se fueron incorporando a medida que transcurrió el proceso, cuando vieron que funcionaba (como el uso de Facebook).

- Aporte de su producción a la economía familiar

La mitad del grupo tiene otros ingresos, además del ingreso proveniente del emprendimiento por el que participa en la feria, siendo en la mayoría de los casos asalariados. La otra mitad tiene como principal ingreso lo que obtiene del emprendimiento productivo, aunque puede estar complementado con otros recursos.

- Reinversión de la ganancia

El punto central aquí es que la escala, en mayor medida que otras variables, condiciona las posibilidades de reinvertir. A lo largo del proceso ha sido notorio que alrededor de la mitad de los participantes reinvierte la ganancia que obtiene en la feria en mejoras del establecimiento. Pero en los demás casos, los montos obtenidos durante la feria son escasos, imposibilitando la reinversión; en otras situaciones desconocemos.

Conclusiones finales y aprendizajes obtenidos

Desde que comenzó esta experiencia, la sistematización ocupó un espacio central de la metodología de trabajo. En este punto, nos parece interesante traer alguna noción que nos permita realizar un encuadre.

La sistematización de experiencias es ante todo un esfuerzo de comunicación; es comprender que la realidad tal y como la entendemos es realmente una construcción intersubjetiva, que hace en el mundo de la cultura y que está mediada por el lenguaje (...). El papel de la sistematización es entrar en la urdimbre, tejido social, y encontrar la lógica. (Lola Cendales 2004, en Espitia Viasús, 2014:175)

La sistematización fue en un doble bucle: para poder dar continuidad al proceso, realizar ajustes y avanzar; pero también para nosotros, como equipo de acompañamiento. Fueron dos procesos conectados, uno sin el otro no podría ser lo que es ahora. La sistematización cotidiana del proceso ha sido fundamental para avanzar aprendiendo de cada experiencia vivida, y con la fundamental participación de los protagonistas: los productores. Cada taller, cada encuentro, cada conversación sobre lo pasado, o las síntesis para adelante han funcionado en este sentido. Fue permanente.

En cambio, la sistematización que tiene por producto este trabajo, ha sido retrospectiva, ha generado largas conversaciones e infinitos procesos para relevar otros tipos de informaciones, o para dar forma a aquellas sensaciones que recuperamos a lo largo del proceso. Nos da herramientas para reafirmar la labor que llevamos adelante, desde una perspectiva contrahegemónica a nivel institucional. Nos permite discernir sobre qué procesos favorecer y cuáles no en el aporte que realizamos. También supuso una apertura y reflexión sobre lo metodológico:

- para reconocer/documentar procesos que sentimos se están dando pero no hemos dimensionado.
- porque desde lo productivo se traccio-

nan muchas cosas, pero queremos valorar otras.

- para dimensionar el empoderamiento, reconociendo aspectos no usualmente visibles (inclusión).

La sistematización nos permite pensar en la metáfora del GPS, en tanto herramienta que nos sirve para navegar en el territorio, como mapa. Se trata de una alternativa superadora a la tradicional forma de la planificación, que anticipa pasos que deben ser cambiados inmediatamente al comenzar el proceso. La sistematización ayuda a construir ese mapa, a mostrarnos las alternativas posibles sobre las que avanzar, los distintos caminos, en contraposición a ideas lineales para pensar las intervenciones.

Desde que comenzamos este proceso de sistematización, poco antes del primer año de tránsito por la experiencia de "Frutos de la tierra y el río", elegimos desentrañar el vínculo entre las innovaciones -procesos de cambios- y las interacciones que se dan en el grupo de la feria -red de interacciones-. La tarea no fue fácil, porque encontramos resistencias en la utilización de la noción de innovación en los debates del proyecto que daba marco a nuestra sistematización. Cuando pudimos despejar esa idea, nos quedamos con aquellas transformaciones vertiginosas y constantes que notábamos en el transitar de los produc-

tores de Frutos de la tierra y el río y que ellos mismos ponían a su vez de relieve. Cada encuentro, cada conversación, era muestra de ello. Y justamente, cada vez que aparecían, quedaba la marca de la red de interacciones que suponía llegar a ese cambio. Nuestra tarea tenía que ver con poder reconocer y ordenar ese vórtice que se estaba dando, y que hizo que tres años de trabajo conjunto, hubieran parecido mucho más.

Otro componente fuerte en nuestro análisis, tenía que ver con la vida cotidiana de los productores. En cada instancia, se nos venía encima esa situación doméstica que dominando sus quehaceres, llegaba a la feria y ponía limitaciones. Y es que a la hora de trabajar con la agricultura familiar, la familia es eje de la producción, y con ella lo que sucede. Una separación matrimonial hacía que un productor dejara de venir. Las enfermedades que sufrieron emprendedores o sus familias, también se metían en las reuniones y las posibilidades. Un nacimiento de un hijo. Los cambios en una familia con hijos adolescentes. Infinitas situaciones, pero mucho más relevantes que cualquier capacitación que se pudiera dar, o feria que se pudiera concretar.

Y luego, las preguntas que emergían del equipo sistematizador en la reflexión de la labor cotidiana. En una institución donde el enfoque con que llevamos adelante esta sistematización es marginal, requiere refuerzo constante a nivel conceptual que pueda sostener el aporte. Por ejemplo, desde perspectivas clásicas donde se prioriza el punto de vista del volumen de productos y capital que manejan los emprendimientos agropecuarios, estos productores familiares no parecen realizar un gran aporte a la economía del territorio. En cambio, las transformaciones son evidentes, tanto en términos de mejoras productivas de sus emprendimientos como de ellos mismos como sujetos (cambios en la forma de verse, de comunicarse, de organizarse). Reflexiones como estas nos han invitado en numerosas ocasiones a

problematizar nuestra labor como agentes de desarrollo, a discutir los parámetros hegemónicos que modelan los procesos que acompañamos, donde nociones como rendimiento, competitividad y eficiencia resultan extrañas. En esta instancia es que aparecen modelos más afines que nos ayudan a entender lo que puede estar pasando, tal como la cosmovisión del *buen vivir*, en tanto “alternativa que puede contribuir a restablecer un lazo relacional entre las personas y con la naturaleza, basado en la solidaridad y la reciprocidad” (Marañón Pimentel, 2014:11). Pensar un espacio de comercialización, o buscar nuevos canales como alternativos, pero saber que no todo se reduce a lo mercantil.

Aprender a respetar los tiempos de los productores, a esperarlos o correr detrás de su vértigo, a reconocer los ciclos productivos asociados a movilidad de los emprendimientos -por no poseer tierra-, o el acoplamiento propio que en ellos se da la producción con la vida familiar, fueron algunos de los aprendizajes que nos supimos dar. Productores y técnicos aprendimos que es fundamental respetar los tiempos de las instituciones, de los productores familiares, de los decisores políticos. Como equipo técnico aprendimos, en este acompañar el proceso, a “delegar” en el propio grupo de productores la gestión de cada feria, fortaleciendo así su capacidad organizativa.

En el mismo sentido la noción de mejora y crecimiento, que suele ser piedra de toque a la hora de pensar acompañamientos desde las instituciones. Lejos de una visión desarrollista y lineal, se proponen como cambios que generan más satisfacción al propio actor respecto de una situación previa. Los propios emprendedores rescataron en el taller de fin de 2015 cambios a nivel organizativo, de infraestructura, actitudinales (reconocerse en el proceso sintiendo), y mantenerse en la producción sin “achicarse”. Todas situaciones que sería difícil encuadrar en sistemas de medida de eficiencia y crecimiento.

El valor del reconocimiento como eje. Algo tan afín y cotidiano como el reconocimiento, pero generalmente fuera de los modelos de acompañamiento productivo de las instituciones en las que trabajamos. El otro como otro, y la importancia de verlo y reconocerlo. Esto emerge de la riqueza que se da con el encuentro con el consumidor, con las charlas en torno a los productos, con el saberse poseedores de un conocimiento que sirve al par que no lo tiene, con el encontrarse con el otro para hablar de ello.

También fue un desafío trabajar con indicadores. Hace tiempo que nos proponemos métodos de medición, y la mayor dificultad reside en la necesidad de generar nuevos indicadores para nuevas experiencias. Nuestra tarea está en lo micro, en los pequeños cambios. No hemos sido llamados para describir los cambios sociales, sino usar herramientas que nos permitan saber si hay desplazamientos que se producen. En este trabajo, el ejercicio fue doble. Por un lado con una herramienta que nos permitió cuantificar sobre la base de grupos operativos, y por el otro, encontrar cierta descripción de esas transformaciones que visualizábamos. Ambas herramientas pueden ser reutilizadas en el proceso y ayudarnos a incorporar nuevas variables.

Y no obstante lo anterior, algunas cuestiones pendientes que no dejan de preocupar. ¿Por qué no se suman otros productores? ¿Qué podríamos hacer que aún no hicimos para ello? ¿Cómo avanzar para que obtengan habilitaciones que les permitan comercializar algunos productos a mayor escala? ¿Cómo lograr en algunos casos una producción que les permita vivir de lo que les gusta, pero donde aún el trabajo asalariado es el sostén?

Mucho espacio aún queda para recorrer, y siempre a estas alturas la pregunta... hasta dónde acompañar. Cómo avanzar en un proceso que les de autonomía y donde el acompañamiento sea solo eso. Seguramente habrá un segundo trienio para avanzar en este sentido, pero mientras tanto, a seguir aprendiendo.



Bibliografía

Gerson, E. et al. (2016). *Frutos de la tierra y el río*. Informe y sistematización sobre el Taller de balance de 2015 y prospectiva 2016. San Pedro: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Inédito.

Hansen, L., Piola, M., Marcozzi, P. y Liljestrom, V. (2014). *Frutos de la tierra y el río. Una muestra colectiva que potencia la innovación*. Jornadas Nacionales de Extensión Rural. 17. Jornadas de Extensión Rural del Mercosur. Asociación Argentina de Extensión Rural. AADER. 19 al 21 de noviembre de 2014. Zavalla, Santa Fé. AR.

INTA. (2014). *Frutos de la tierra y el río: valorización de los emprendimientos de la agricultura familiar en el territorio Costa del Paraná, Provincia de Buenos Aires*. Proyecto PRO-FAM.

Marañón Pimentel, B. (2014). *Buen vivir y descolonialidad: crítica al desarrollo y la racionalidad instrumentales*. Primera ed. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas

Max-Neef, Manfred et al. (1986). *Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro*. Santiago de Chile: CEPUR.

Montero, M. (2004). *Introducción a la Psicología Comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*. Editorial Paidós.

Motta, A., Hansen, L., Piola, M., Liljestrom, V., Marcozzi, P. y Ces, M. J. (2014). *Identificación de indicadores que permitan realizar seguimiento a la experiencia "Frutos de la tierra y el río"*. Informe de trabajo. Documento inédito.

Pampliego de Quiroga, A. (1999). *Enfoques y perspectivas en Psicología Social*. Ediciones Cinco.

Piola, M. (2011). *Gestión de conocimiento y comunicación estratégica: su imbricación en el sistema científico tecnológico agropecuario argentino. Un modelo a partir de la deconstrucción/ construcción en una Estación Experimental Agropecuaria del INTA* (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencia Política y RRH. Rosario.

Piola, M., Hansen, L., Marcozzi, P. y Liljestrom, V. (2014). *El proceso colaborativo del valor agregado comunicacional.. Jornadas Nacionales de Extensión Rural*. 17. Jornadas de Extensión Rural del Mercosur. Corporativo: Asociación Argentina de Extensión Rural. AADER. 19 al 21 de noviembre de 2014. Zavalla, Santa Fé. AR.

Espitia Viasus, J. (2014). *La Sistematización de experiencias, un campo de acción del nuevo comunicador gestor de procesos de desarrollo y cambio social*. Pensar desde la experiencia. Comunicación participativa en el cambio social. 5 ed. uniminuto. Colombia.

Vuotto, M. (2011). La contribución de la investigación a las innovaciones: el caso de las organizaciones de economía solidaria. En Alvarez, F. *Innovación y Economía social y solidaria: retos y aprendizajes de una gestión diferenciada*. Disponible online en http://base.socioeco.org/docs/innovacion_y_economia_social_y_solidaria.pdf. Inversiones Ibarra Garrido, Barranquilla.

Anexo

Audiovisual de producción colectiva.

En el taller de diciembre de 2015 los participantes reconocieron limitantes y se propusieron algunos cambios. Dos meses después y antes de arrancar el año, compartieron vía el grupo de Whatsapp las fotos de los cambios y sus comentarios. Con ello se armó este video que fue utilizado como disparador en el primer encuentro del año. De paso, mientras se compartía, todos pudieron conocer cómo había sido el verano de cada uno.

<https://youtu.be/KruO3VaRNxU>

Audios de producción colectiva.

<https://soundcloud.com/frutos-de-la-tierra-y-el-r-o/sets/frutos-de-la-tierra-y-el-rio-2016>

<https://soundcloud.com/frutos-de-la-tierra-y-el-r-o/sets/spots-invita-ci-n-a-la-feria>

La difusión de cada edición de la feria combina distintos elementos: utilización de Fanpage, informe de prensa, y spots radiales que son difundidos gratuitamente. Originalmente estos fueron realizados con un locutor, pero la invitación a grabarlos ellos mismos (a través de mensajes de Whatsapp) fue una experiencia increíble que también dejó huellas de sistematización.

Informe acerca de la participación de “Frutos de la tierra y el río” en evento de Carnaval co-organizado por la Comisión pro-escuela San Roque y Dirección de Cultura de la Municipalidad de San Pedro.

Un ejemplo de una de las tantas sistematizaciones que se fueron utilizando. Esta quizás la más reciente, y como modalidad de devolución al municipio del proceso que lleva adelante la feria.

https://docs.google.com/document/d/1rj8togTzyHFqYhNM-cgCIAythM0bTN_cfc0wi2bkz3eM/edit?usp=sharing

Emociones como motor. Galería de fotos del taller de sistematización de diciembre de 2015.

<https://web.facebook.com/media/set/?set=a.594372834051267.1073742279.124758447679377&type=3>

PRET: Proyecto regional con enfoque territorial de la CEI Barrow.

Mujeres en acción. Experiencia de la conformación del grupo de mujeres rurales de Coronel Dorrego

Lugar: Coronel Dorrego, Buenos Aires, Argentina.



Equipo sistematizador

Paula Pérez Maté, perezmate.paula@inta.gob.ar - INTA Barrow
Marta Borda, borda.marta@inta.gob.ar - INTA Barrow
Sandra Vassolo, vassolo.sandra@inta.gob.ar - INTA Barrow
Emiliano Sofia, sofia.emiliano@inta.gob.ar - INTA Barrow
Soledad González Ferrín, gonzalez.ferrin@inta.gob.ar - INTA Barrow
Susana Álvarez, supusapanipitapa@hotmail.com - Grupo de Mujeres Rurales
Marta Álvarez, martalavarez57@hotmail.com - Grupo de Mujeres Rurales
Leticia D'Anunzio, nicai2508@gmail.com - Grupo de Mujeres Rurales
Nélida Chávez - Grupo de Mujeres Rurales
Teresa Fuertes - Grupo de Mujeres Rurales
Clarisa González - Grupo de Mujeres Rurales

Introducción

El territorio de Barrow, formado por los partidos de Coronel Dorrego, A. G. Chaves, San Cayetano y Tres Arroyos, cuenta con una población de 93.381 habitantes según el Censo Nacional de Población (INDEC: 2010). De este total, el 84.5% reside en áreas urbanas (de más de 2.000 habitantes), mientras que el resto es población rural. Del total de población rural el 47 % son mujeres quienes aportan cultura y tradición a la vida rural.

Según diagnósticos realizados en talleres por la Chacra Experimental Integrada Barrow de INTA, entre octubre y noviembre de 2011, los distintos referentes institucionales participantes indicaron la siguiente problemática: crisis de valores y costumbres (41%), falta de trabajo/incremento del asistencialismo (41%) y falta de oportunidades de capacitación (35%); detectándose la carencia de espacios para el desarrollo social y personal de la mujer. Ellas no aparecen como un grupo social visibilizado y promotor del desarrollo territorial.

Con esta información, con los proyectos de Apoyo al Desarrollo Local (ProFeder) y la vinculación institucional con los Centros para la Producción Total (CEPT) de Juan E. Barra, Ochandio y Aparicio se trabajó en el rescate y revalorización de Saberes Locales,

profundizándose la necesidad de visibilizar a la mujer rural y de consensuar actividades en conjunto. A partir de allí, se iniciaron reuniones en las localidades de Aparicio (noviembre 2013), Ochandio (marzo 2014) y Cnel. Dorrego (mayo 2014).

A partir del primer encuentro de mujeres realizado conjuntamente entre el CEPT de Aparicio y la CEI Barrow se constituye el grupo con el fin de empoderar a las mujeres. Posteriormente se incorpora el Centro Cultural Agropecuario de Coronel Dorrego. Se define a la mujer rural como aquella que habita en pequeñas comunidades y la que vive y/o trabaja en establecimientos agropecuarios.

Inspirados en la definición de Pichón Riviere (1995), se define al grupo como un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes espacios temporales, articulan en su mutua representación interna. El grupo se propone en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles. La meta de los grupos operativos es aprender a pensar. Aparece el pensamiento y el conocimiento como producciones sociales posibles mediante la interacción, y la relación con otro.

El proceso de sistematización de esta ex-

Instituciones

CEPT N° 35 de Aparicio

Jardín de Infantes de Aparicio

Centro Cultural Agropecuario de Coronel Dorrego

Dirección de Producción del Municipio de Coronel Dorrego

perencia, acerca de la formación del Grupo Mujeres Rurales, constó de elementos fundamentales: esfuerzos institucionales aunados con un mismo objetivo, la Chacra Experimental Integrada Barrow y el CEPT N°35, un grupo de gente interesada y un contexto socio político favorable, que surgieron, se acomodaron y se reacomodaron en pos de la formación y consolidación del grupo.

El rol como técnicas de INTA facilitadoras de procesos socio-organizativos y productivos fue cambiando conforme se fue des-encadenando el proceso organizativo.

A la sistematización resulta de gran utilidad esquematizarla en una serie de etapas, consideradas elementales para la formación de este grupo.

Las etapas de formación y consolidación del grupo Mujeres Rurales son las siguientes:

1. Conocimiento y vinculación institucional.
2. Motivación.
3. Socio organizacional.
4. Socio productiva.

1. Conocimiento y vinculación institucional:

De la elaboración de diagnósticos participativos se relevaron las necesidades y

percepciones de las mujeres. Se observó la invisibilización de la mujer rural como promotora del arraigo y del desarrollo local. Se generaron instancias de fortalecimiento interinstitucional e interdisciplinario, aunándose un equipo de trabajo en pos de objetivos comunes. El rol de los profesionales de la CEI Barrow, comenzó como “facilitador” del proceso, generando vínculos institucionales y brindando soporte metodológico para captar las demandas territoriales.

2. Motivación:

En esta etapa se generaron herramientas metodológicas a partir del trabajo interinstitucional para motivar la participación de las mujeres rurales. Se buscó la intervención de mujeres de diversos niveles socio económicos, grupos etarios y lugar de residencia. En este sentido, fue una convocatoria amplia para captar los intereses y movilizar a la población de mujeres del territorio. El involucramiento de la CEI Barrow en el tema fue muy importante a la hora de motivar y recibir las demandas. Comenzó la etapa de visibilización introspectiva de la mujer rural, como proceso de toma de conciencia, de qué hacer, qué pensar, con quienes compartir la vida, cómo proyectarse. En ese momento fue primordial la formación de lazos sociales, que promovieron la confianza entre todas las participantes y con las instituciones involucradas.

3. Socio-organizacional:

Se formó un grupo promotor integrado por las participantes mas activas, quiénes se encargaron de proyectarse hacia adentro y hacia afuera del grupo. En ese caso, se distribuyeron roles hacia "dentro del grupo", se estableció un reglamento interno y se confeccionó un logo del grupo. Por otro lado, a través de la organización de actividades de carácter socio cultural que involucran a otras mujeres, se establecieron vínculos con la comunidad en un sentido más amplio.

En esa instancia, debido al empoderamiento del grupo en cuestiones organizativas principalmente, los técnicos de la Chacra tomaron un rol diferente de acompañamiento o facilitador. Cabe aclarar que también en ese período hubo un recambio de las instituciones participantes: el Centro Cultural Agropecuario, asumió un rol más activo prestando sus instalaciones para la realización de diversas actividades. A su vez, comenzó la etapa de visibilización hacia el medio del grupo Mujeres Rurales: haciendo notas, difundiendo sus actividades en los medios de comunicación y participando en ferias.

4. Socio productiva:

En esa última etapa, se visualizó un proceso de crecimiento y maduración. Ya organizadas, con los objetivos individuales y grupa-

les claros, comenzaron a auto-gestionarse para la organización de ferias, actividades para el día de la mujer y la construcción de una sala de elaboración comunitaria. La CEI Barrow, fue "facilitadora" de esas acciones.

En ese proceso de empoderamiento el grupo pudo rescatar saberes en pos del desarrollo socio económico de Dorrego.

Marco teórico

En este trabajo es relevante dar cuenta de la historia de la cultura, que construye la identidad de la Mujer, retomando palabras de Bourdieu (2000), la estructura social es la que condiciona ciertas pautas de ser y hacer y al mismo tiempo es estructurada. En su libro, la Dominación Masculina (2000), plantea que la división sexual representa formas de diferenciación entre mujeres y hombres que van más allá de las diferencias físicas entre ellos. Remite a diferencias en las formas de ser y en su forma de construir el mundo, desde formas de vestirse, hablar, actuar, sentir, pensar valores que circulan y se comparten en una sociedad. Considera la división sexual como violencia simbólica en la estructura social, dada la dominación masculina que marca actividades y actitudes de varones y mujeres, según su género. Al mismo tiempo



que son naturalizadas, son parte del sentido común, mientras instituciones como la escuela, la iglesia y el Estado, perpetúan y reafirman ésta relación. Es así como la mujer no tiene participación directa sobre las formas de organización y transformación de la sociedad, donde el mundo social es construido por y para el hombre, mientras que a la mujer se le confieren formas de auto reclusión y autocensura tanto del pensamiento, como del sentimiento de lo femenino.

Se genera un cierto “orden social”, en el que se supone que la mujer debe ocuparse de la crianza de sus hijos y de organizar la vida doméstica, acatar las decisiones del hombre de la casa, además de poseer virtudes tales como ser sincera, fiel, emotiva y sentimental. Este enfoque es útil para comprender los enfoques feministas que emprenden una lucha política en función a encontrar formas de resistencia social ante la opresión y marginalidad que contiene la dominación masculina.

El concepto de género aparece entonces cómo una categoría social, cultural e histórica que rechaza las referencias descriptivas de las relaciones entre sexos, no asociada a las diferencias biológicas. Implica entonces relaciones entre seres sexuados, donde el punto de partida es la subordinación social y política de las mujeres (Bock,

1991). Al ser el concepto de género un elemento constitutivo de las relaciones sociales, aparece como una forma primaria de significar poder (Scott, 1990).

De acuerdo a Campaña: “el punto de inflexión hacia un cambio en las relaciones de inequidad es cuando los grupos de mujeres rurales logran dar a sus demandas una dimensión política, al convertirse en interlocutoras válidas de los políticos e instituciones de decisión local y cuando logran articularse con otras organizaciones e instituciones para llevar a cabo estrategias y acciones de desarrollo de mediano y largo plazo. En este camino, las mujeres se han empoderado, están ejerciendo ciudadanía y, lo más importante, están contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa, más equitativa y más democrática”.

Situación inicial

Dada la gran motivación surgida luego de la realización del Primer Encuentro de Mujeres Rurales en Aparicio, se consensuó en continuar los encuentros en pos de promover la organización de un grupo de trabajo. Este grupo (si bien contó con altas y bajas) delineó objetivos, definió un logo, estableció un reglamento interno y planificó actividades anuales. Además buscó la





cooperación de las instituciones que mostraron interés para ser parte del proyecto. En relación a los actores intervinientes en la sistematización, se encuentran:

- Instituciones educativas de la localidad de Aparicio (CEPT N° 35 de Aparicio, Escuela primaria y jardín de infantes),
- Centro Cultural Agropecuario de Coronel Dorrego,
- Secretaría de Producción de la Municipalidad de Coronel Dorrego,
- INTA (OIT de Cnel. Dorrego y CEI Barrow).

Este conjunto de instituciones vinculadas con la educación, el mundo rural y el Estado mostraron, desde un principio, su interés en trabajar en la promoción del desarrollo de capacidades de la mujer rural, dando cuenta de la necesidad de unirse en pos de las actividades. Sumado a que se comparten objetivos en común, cada institución posee un rol diferente dentro de la organización y/o promoción de las actividades.

En cuanto a los actores no institucionales:

- Mujeres participantes del Grupo Mujeres Rurales de Coronel Dorrego

El grupo de mujeres participantes está caracterizado por su heterogeneidad etaria, socio-económica y residencial en establecimientos agropecuarios, en pequeñas lo-

calidades y en la ciudad de Coronel Dorrego, organizándose estructuralmente como grupo Promotor.

El proceso

Las estrategias abordadas fueron:

- Reuniones con instituciones públicas y privadas.
- Relevamiento de iniciativas locales que incluyen a la población de mujeres rurales
- Talleres con mujeres rurales.
- Capacitaciones sobre temáticas surgidas en los talleres
- Reuniones mensuales del grupo
- Participación en ferias locales y regionales
- Generación de material de difusión de las actividades realizadas

Metodología

Definición del Eje:

- *¿Cómo se construyó la identidad del Grupo Mujeres Rurales de Coronel Dorrego?*

Plan de Sistematización:

En primer lugar, participantes de la CEI Barrow en el PNSEPT 1129042 se capacitaron sobre la metodología utilizada para



sistematizar experiencias. Luego se organizaron reuniones con el grupo de Mujeres para compartir estos conocimientos y comenzar el trabajo.

En función a ello, se compartió material bibliográfico para interiorizarse de la metodología y en conjunto se definieron el eje y los objetivos de la sistematización, con la finalidad de lograr consenso.

Se confeccionó una guía de sistematización adaptada con la información y fotos obtenidas de los diferentes talleres realizados, además se contó con los informes del primer encuentro de mujeres en Aparicio, actas de las reuniones, informes de talleres, notas en medios de comunicación, relatos, etc.

Se realizó un formulario de preguntas, allí se determinaron dos sub-ejes, a. Dimensión Identidad Grupal, y b. Dimensión Mujer Rural. A partir de estos dos sub ejes se confeccionaron preguntas que se tuvieron en cuenta para la sistematización de la experiencia.

Resultados

El Grupo de Mujeres Rurales, consideró respecto de la *identidad grupal* lo siguiente:

Significado del grupo

Se gestó un espacio de compartir con otros, de reflexión, de contención, de definición, donde los objetivos comunes trascienden a los individuales con la pretensión de visibilizar a la mujer rural.

Cambios de la organización

La mayoría de las mujeres opinan que sí hubo cambios en la manera de organizarse; que aprendieron a trabajar en grupo y adaptarse a los intereses del mismo. Prima lo grupal a los intereses individuales.

Participación en instituciones

En el grupo Mujeres Rurales solo una de ellas manifiesta su participación en otra institución sin definir la forma.

Respecto de la dimensión *mujer rural*, se plantearon las siguientes percepciones:

Intereses

El interés que prima es el de dar valor al trabajo de la mujer rural y mejorar su calidad de vida, ser autosuficiente. A través del trabajo grupal y las capacitaciones se logró un camino de amplias posibilidades de desarrollar a futuro actividades (ferias, microemprendimientos, entre otras), de lograr aprendizajes, de superarse y crear.

Impacto del grupo

Se planteó que trabajar en grupo genera un placer en el encuentro, al compartir proyectos, ilusiones, expectativas, recordando la confianza en sí mismas y renaciendo el espíritu creador. El grupo afianza y fortalece las relaciones vinculares.

Expectativas

Las principales son aquellas referidas a realizar capacitaciones y agregar valor, en relación a la venta, comercialización, estudio de mercado (nichos), comunicación; avanzar sobre los aspectos legales: requisitos, habilitaciones, bromatología, manipulación de alimentos, envasados; y participar en ferias artesanales en pos de un crecimiento individual y grupal.

Toma de decisiones y división de roles (funciones)

El espacio toma sus decisiones en forma grupal, por consenso o por mayoría. Durante el período analizado no había división de roles ni funciones entre el grupo de mujeres rurales. Se trabajaba en conjunto.

Cuestión de género

Surgió como una propuesta que se genere un "espacio exclusivo para mujeres", permitiendo la participación de hombres solo en las diferentes capacitaciones.

Desde las instituciones en cambio, se consideró respecto de la *identidad grupal* lo siguiente:

Significado del grupo

En relación a esto, las instituciones que participaron en esta etapa consideran que el grupo ha generado un nuevo espacio para compartir intereses y problemáticas con la finalidad de mejorar la calidad de vida. Y "que cada mujer se valore por sí misma y aprenda a conocerse y conocer sus aptitudes y habilidades."

Cambios en su organización

Hubo cambios en su organización permitiendo acercarse a mujeres que de otra manera es difícil comunicarse, "en el grupo se sienten cómodas e iguales y se animan a involucrarse en diferentes propuestas que de manera individual no lo harían". Hay integración de las instituciones locales, desarrollo de las mujeres emprendedoras y participación en ferias para la venta de sus producciones.

Participación en otras Instituciones

(grado y tipo de institución en la que participa).

La mayoría de las instituciones que fueron entrevistadas manifestaron ser integrantes de otras instituciones, sin especificar forma de participación.



Respecto de la dimensión *mujer rural*, se plantearon las siguientes percepciones:

Fortalezas

Las integrantes del grupo muestran empuje, voluntad y garra. Revalorizan el rol de la mujer de distintos ámbitos y clases sociales reinsertándola en su comunidad. Cuentan con el acompañamiento de INTA y otras instituciones que colaboran.

Debilidades

Es un pequeño grupo en el que faltan estrategias de convocatoria y falta además mayor visibilidad del grupo en su comunidad. El nombre de mujer rural confunde y no es representativo de la mujer emprendedora.

Opinión acerca del INTA

En esta etapa de la sistematización, las instituciones consideran que el INTA aporta conocimiento, acompañamiento, profesionales y lo que está a su alcance, consideran que la institución es impulsora del funcionamiento del grupo.

Se forma un grupo promotor con integrantes de Aparicio y Coronel Dorrego teniendo como finalidad “un punto de encuentro de reflexión y contención exclusivo para mujeres, con el fin de capacitarse, conocer aspectos legales de las producciones y participar en eventos y/o ferias, con el acompañamiento de las instituciones locales.

Cabe destacar que en este trabajo se pone énfasis en el concepto de Mujer Rural. Ya no se trata de la mujer campesina, sumisa y relegada a una economía de subsistencia. Aquí se hace referencia a la mujer habitante de pequeñas comunidades rurales y a la que vive y/o trabaja en establecimientos agropecuarios, comprometidas con el desarrollo local, cuyo fin último es una mejora en la calidad de vida de la comunidad

Conclusiones

Del encuentro entre el CEPT y el INTA surge la necesidad de visibilizar a la mujer rural.



Bibliografía

Bock, G. (1991). *La historia de las mujeres y la historia del género. Aspectos de un debate internacional*. Historia social, 9. Universidad de Valencia. Instituto de Historia Social. España.

Bourdieu, P. y Passeron, J. C. (2001). *La Reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Libro 1, Editorial Popular, España.

Bourdieu, P. (2000). *Sobre el poder simbólico, en Intelectuales, política y poder*. Traducción de Alicia Gutiérrez. UBA/ Eudeba. Buenos Aires.

Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Anagrama.

Díaz, M., Borsellino, S., Ramirez, M., Canet, V. y TRAMA. 2007. *Mujeres que trabajan la tierra*. Un estudio sobre las mujeres rurales en la argentina Serie Estudios e Investigaciones II. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Buenos Aires.

Pichon-Rivière, E. (1995). *Diccionario de Psicología Social*. compilación temática de sus escritos realizada por Pichon Rivière, Joaquín, y cols.. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires.

Pichon-Rivière, E. (1999). *El proceso grupal*. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires.

Pichon-Rivière, E. (2001). *El Proceso Grupal, (Del psicoanálisis a la psicología social, I)*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

Sili, M. *La Argentina Rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales*.

Scott, J. El género: una categoría útil para el análisis histórico. *Historia y Género: Las mujeres en la Europa Moderna y Contemporánea*, J. Amelang y M. Nash (eds.). Valencia: Ediciones Alfons El Magnanim..

Fuente: http://www.iidh.ed.cr/comunidades/redelectoral/docs/red_diccionario/poder.htm

PRET: Llanos Sur

ProFeder: Fortalecimiento de espacios de participación para el Desarrollo Local Sustentable en el territorio de influencia de la AER Chepes

Red de Banco Popular de Los Llanos Riojanos: aportes para la consolidación de una economía social y solidaria a partir de una mirada comunicacional de los procesos

Lugar: Coronel Dorrego, Buenos Aires, Argentina.



Equipo sistematizador

Miguel Barrios, miguel_b1969@yahoo.com.ar - Agrupación Gaucha Juan Carlos Ariza
Alejandro Marcelo Bosetti, bosetti.alejandro@inta.gob.ar (Agencia Chos-Malal) INTA Bariloche
Julio Ángel César, maximiliano.cesar@yahoo.com.ar - Parroquia El Salvador Chamental
Gabriela Manuela Chávez, chavez.manuela@inta.gob.ar - INTA La Rioja
Raúl Oviedo, botafogo3303@hotmail.com - Centro Vecinal Botafogo
Walter Zárate, mauriciozarate@hotmail.com - Productores del Noroeste
Juan Hugo Gallardo, gallardo.juan@inta.gob.ar - (AER Chepes) INTA La Rioja

Introducción

Esta experiencia se desarrolla en los Llanos Riojanos, zona que comprende nueve departamentos al sur de la provincia de La Rioja: Gral. San Martín, Rosario Vera Peñaloza, Juan Facundo Quiroga, Ángel Vicente Peñaloza y Gral. Ocampo, constituyen los Llanos Sur; y Gral. Belgrano, Chamental, Independencia y Capital, conforman los Llanos Norte. La superficie que abarca es 4,8 millones de hectáreas, con una densidad poblacional de 2,2 habitantes por km², (Censo Nacional 2010). El Departamento Capital no entra dentro de la red del Banco de los Llanos, por razones de distancia y por encontrarse trabajando allí otras ONG.

La "Red de Bancos Populares de la Buena Fe" es la experiencia seleccionada para la sistematización. Consiste en un espacio de reflexión, discusión y planificación de las actividades y las estrategias del microcrédito del programa Banco Popular de la Buena Fe, perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS), dentro de la Comisión Nacional de Microcrédito (Co. Na. Mi). Para desarrollar la sistematización se utilizó la metodología aportada por los talleres organizados por el Proyecto Específico durante los años 2013 y 2014 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, además de la bibliografía proporcionada en

los talleres como respaldo para el trabajo en terreno.

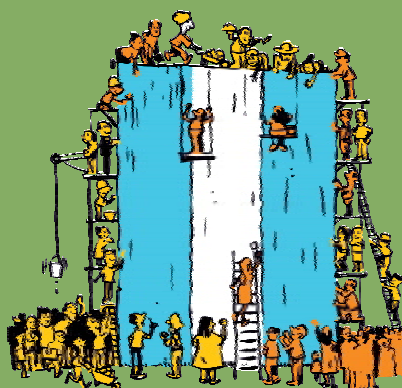
Se trabaja con un total de diez ONG de los Llanos de La Rioja: Obispado de La Rioja, Caritas Parroquial Inmaculada Concepción (Chepes Depto. R. V. Peñaloza), Parroquia El Salvador (Chamental), Parroquia Santa Rosa (Ulapés, Depto. San Martín), Agrupación Gaucha Juan Carlos Ariza (Catuna Dpto. Gral. Ocampo), Asociación Civil Caminar (Chepes Depto. R. V. Peñaloza), Cooperativa Cabritería "el Milagro" (Milagro, Depto. O. de Ocampo), Agrupación de pequeños Productores ganaderos "el Portezuelo" (Portezuelo, Depto. J. F. Quiroga), Asociación de Productores Caprinos San Rafael (Depto. San Martín), Asociación de pequeños Productores del Noroeste (Olpas, Depto. Gral. Ocampo).

El objetivo de las ONG es poner al alcance de los emprendedores de escasos recursos, que no son sujetos de créditos para las entidades financieras, las siguientes herramientas para iniciar o mejorar los emprendimientos:

1. Pequeños créditos a tasas de interés accesible, no mayor al 6% anual, y cuya garantía es solidaria entre los compañeros de grupo, valorizando la importancia de la palabra.
2. Acompañamiento a los emprendedores a través de promotores de las ONG, los

“Los encuentros son como una semillita de mostaza que sazona la vida y transforma nuestra humanidad ”

Gonzalo Llorente. Párroco de Chepes en la Apertura del V Encuentro de Economía Social y Solidaria realizado en el año 2014 en la ciudad de Chepes



cuales perciben una beca mínima y reciben capacitaciones referidas al manejo de microcrédito, formulación de proyectos, etc.

3. Charlas y capacitaciones, entrega de muebles de oficina y sistemas informáticos para fortalecimiento de las ONG involucradas, para cumplir con las tareas; y fondos para utilizar durante el periodo de trabajo con el microcrédito.

Todas las ONG participaron en la realización de este trabajo. El INTA tuvo la función de facilitar y movilizar permanentemente, y colaboró en la logística de todo el proceso.

Metodología

La metodología utilizada fue la propuesta en los talleres de sistematización de experiencia brindados por el Proyecto Específico en Buenos Aires, con un equipo de apoyo constituido por la Universidad de Misiones y por la Subsecretaría de Agricultura Familiar. También se realizó una disertación sobre el concepto de territorio por parte del Lic. Néstor Borri, perteneciente al Colectivo de Ciudadanía.

En el desarrollo de la experiencia, una vez acordado el eje de sistematización o hilo conductor surgido, el proceso se dividió en

tres momentos principales: situación inicial de la experiencia, situación actual y los aprendizajes. En este proceso de aprendizaje, como grupo sistematizador utilizamos las reuniones grupales para establecer acuerdos, desarrollar discusiones y definir la metodología de trabajo.

El equipo de sistematización, con la colaboración de las ONG intervinientes, definió obtener la información primaria a través de entrevistas semi-estructuradas a actores involucrados, a los cuales se les realizó distintas preguntas en función de: si participan o no de las reuniones de la Red, si son representantes de ONG que no participan de la reunión de la Red, si son actores que articulan o no con la Red, o si son ONG, Redes e instituciones que se las puede considerar pares o socias en el territorio. Se planteó una entrevista abierta para aquellos identificados como informantes calificados.

Realizamos las entrevistas estructuradas y semiestructuradas a los representantes de las ONG de manera personal y manuscrita en la mayoría de los casos. Se eligió este modo, en función de los recursos tecnológicos con los cuales contábamos y a la necesidad de compartir las herramientas de trabajo entre los integrantes del grupo de sistematización a pesar de las distancias. Además, en varios casos los informantes

no quisieron que se los grabara. Hemos visto que hay un temor por el registro sonoro y audiovisual de los testimonios.

Luego de realizado el trabajo en terreno se recopiló la información, se ordenó y se procedió al análisis, tanto de la información secundaria como primaria. Se analizaron las entrevistas, encuestas, actas de las organizaciones, emails, documentos generados como proyectos, folletos, fotos, posters, presentaciones de power point, etc.; documentación administrativa, rendiciones, balances, memorias, teniendo en cuenta lo realizado y lo no realizado en estos 9 años de trabajo. En estas instancias, la reflexión y el análisis de la realidad fueron elementos importantes para poder realizar la sistematización. Como información secundaria se recurrió a actas de reuniones fotos e informes referidos a los eventos llevados a cabo, como así también, a notas periodísticas (diarios y entrevistas radiales) registro de promotores, registro de microcréditos y registro de ONG.

Objetivo General

Difundir y apropiarse de herramientas metodológicas –técnicas que aporten al desarrollo (externamente contando un camino que transitamos– internamente visualizando aciertos y errores) a través el ordenamiento de experiencias asociativas de ONG en los Llanos de la Rioja

Objetivos Específicos

1. Socializar la experiencia de la Red del Banco Popular de los Llanos de La Rioja que aporte a la teorización de la Economía Solidaria.
2. Propiciar un espacio para el análisis crítico de las transformaciones ocasionadas a las ONG al ser parte de Red Banco popular de los Llanos que tiendan al empoderamiento del espacio.
3. Fomentar la adquisición de capacidades que queden instaladas en el territorio en

temas de sistematización, a través de la experiencia de la Red de Bancos Populares de los Llanos.

Eje de sistematización

Luego de varias propuestas realizadas por el grupo de sistematización, y haciendo eco de las inquietudes surgidas en reuniones de Red, la experiencia tomó como eje de la sistematización a la comunicación, la cual se maneja en todos los órdenes, ya que se considera a la misma como herramienta de mayor relevancia en todo proceso. El interrogante disparador fue ¿Cómo interactúa la red en función de una mejor gestión para el desarrollo del territorio?

Para qué sistematizar

Para realizar esta sistematización se priorizó en las reuniones de trabajo compartir este proceso de aprendizaje, los aciertos y errores de la experiencia, en post de mejorar la práctica y plantear una alternativa de trabajo desde la economía social y solidaria para los sectores más empobrecidos de la provincia de La Rioja. La fuente clave de esta sistematización se encontró en las entrevistas estructuradas y semiestructuradas a los integrantes de la Red, ya que desde sus testimonios se pudo apreciar la percepción de las relaciones de comunicación existentes en estos 9 años de trabajo en el territorio, rescatando el valor de la palabra, el compromiso y fortalecimiento de la ciudadanía y de los promotores sociales.

Queremos contar desde este lugar enclavado en los Llanos Riojanos nuestra práctica, que la misma sea una fuente de insumo para nuestro trabajo y otros afines en nuestro país y Latinoamérica. Por ello la pregunta que guiará al lector en este recorrido será ¿Cómo interactúa la red en función de una mejor gestión para el desarrollo del territorio?

Plan de Sistematización

El proceso consistió en reuniones grupales del equipo de sistematización que se constituyeron en insumo necesario para poder reflexionar y mirarnos en este nuevo escenario. Utilizamos como estrategia el escucharnos, analizar el contexto, realizar el cruce de información y validación de fuentes, todos aspectos esenciales para resolver la situación inicial.

Las fuentes primarias de información que consultamos fueron representantes de la Red, representantes de otras instituciones y programas, representantes de otras ONG e informantes calificados. Las fuentes secundarias de información fueron documentos, materiales producidos, fotos, actas, etc.

Para el análisis de la información utilizamos el cruce de información aportada por los testimonios de los entrevistados; vimos los puntos de encuentros entre lo realizado por la Red y lo que no logró alcanzarse. También tomamos como palabras de referencia y validación los aportes realizados por los informantes calificados, que relataron el proceso de instalación del Banco Popular en la zona. Además, reflexionamos en cada una de las reuniones grupales sobre el rol de la comunicación dentro de la Red, la importancia de ésta en los Llanos

Riojanos y como se identifican sus problemas al momento de mejorar la gestión en el territorio.

Actores

Identificamos como actores directos a los referentes e integrantes de la Red, quienes le dan movimiento a los microcréditos en los territorios a través del acompañamiento y seguimiento de los emprendedores rurales y urbanos.

Como actores intermedios reconocimos a los organismos del Ministerio de Desarrollo Social, otras redes del Banco Popular de la Buena Fe, INTA y Subsecretaría de Agricultura Familiar.

Como actores indirectos visualizamos a los integrantes de otras organizaciones que interactúan con la red pero de manera menos involucrada. También a otros organismos presentes en el territorio como por ejemplo escuela, municipio, clubes barriales, comercios, medios de comunicación, etc.

A continuación se presenta un esquema de trabajo para pensar las relaciones de comunicación en la Red, se puede ver el proceso de relaciones de comunicación interna y externa de la red del Banco Po-

Esquema General de Trabajo





pular de los Llanos Riojanos, analizando los acuerdos y tareas llevadas a cabo a través de distintos documentos y relatos.

Situación Inicial

Durante décadas los pueblos de los Llanos Riojanos han sido relegados en la toma de decisiones que los atañen y se han visto desfavorecidos por las condiciones ambientales y climáticas de la región del Chaco Árido. No obstante, la historia del caudillismo existente en estos pueblos con protagonistas como Chacho Peñaloza o Juan F. Quiroga, máximos referentes del federalismo puro, muestra que en la resistencia y la organización de los pueblos se puede alcanzar y perseguir los sueños de una Rioja para todos.

Nuestros Pasos

Quienes hemos decidido sistematizar la experiencia de la Red del Banco Popular de los Llanos Riojanos, a través de este recorrido por la memoria de sus integrantes y de los documentos de las ONG intervinientes, transitamos nuevamente estos 9 años de trabajo continuo y comprometido con el territorio.

A partir del análisis minucioso y meto-

dológico de las acciones que se llevaron adelante se contribuyó a una mejor comprensión del proceso. Sistematizar la experiencia nos permitió ver qué nos hace falta realizar o aquello que debemos modificar para acercarnos a los objetivos. Además, la sistematización representa un insumo imprescindible para nuestras organizaciones, porque nos permitió pararnos en medio del camino, mirarnos y repensarnos, aprender y seguir reflexionando sobre cómo consolidar el trabajo colectivo.

Desde este caminar en RED nos constituimos como organizaciones ejecutoras de los proyectos de microcrédito impulsados por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, empezamos a dar nuestros primeros pasos en los Llanos Riojanos para responder a las necesidades de nuestros emprendedores urbanos y de los pequeños productores de la agricultura familiar.

En este escenario geográfico caracterizado por extensas distancias entre pueblos y ciudades, con un clima donde las temperaturas superan los 40 grados en verano y con nevadas en invierno, de aridez y escases de agua, las organizaciones que formamos parte de la RED nos unimos a efectos de buscar juntos un camino, el de administrar y ejecutar proyectos que transformen la vida de la gente que tiene menos recursos. En sus actividades



productivas caprinas, bovinas, agrícolas y artesanales, los emprendedores emplean al “Banquito”, como le dicen ellos, para poder mejorar sus emprendimientos y de este modo contribuir al desarrollo de sus comunidades.

El perfil del promotor caracterizado por el compromiso social ha sido una de nuestras mayores fortalezas como RED, ya que en los espacios creados, como las reuniones periódicas (semanales/ quincenales o mensuales, según zona y acuerdo entre los integrantes), promotores y emprendedores tratan distintos temas que atañen al interés general de los participantes, que pueden ir desde una capacitación hasta el festejo de un cumpleaños, además de pagar las cuotas del microcrédito. De este modo, cada grupo se vincula y se une con otros para poder intercambiar las experiencias, los promotores discuten y ven el modo adecuado de acompañar a aquellos emprendedores que por diferentes razones no pueden cumplir en tiempo y forma lo acordado del microcrédito. Este espacio de encuentro es también un lugar de reflexión, donde se piensa y plantea cómo seguir adelante ante los nuevos escenarios políticos, sociales y culturales que la realidad plantea.

Los promotores sociales, además de este rol dentro de la sociedad, tienen otros tra-

bajos que aportan ingresos económicos indispensables para el mantenimiento de sus familias y para cumplir con las obligaciones asumidas. Esto lleva a que en algunos lugares la permanencia de los promotores y el acompañamiento a los grupos de emprendedores se modifique año a año, sin que haya una continuidad del promotor y su vínculo con la experiencia del microcrédito. Sumado a esto, desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación tampoco hay una periodicidad sistemática del aporte de fondos de refondeo para las ONG, con la consecuencia lógica de tener que contar con menos promotores, los cuales deben realizar su trabajo de manera voluntaria.

El Banco Popular de la Buena Fe o “banquito de los pobres” como le dicen los emprendedores que participan, funciona desde hace 9 años. Se acompaña a las personas más desfavorecidas de la economía social y solidaria, orientando la promoción, conciencia y participación ciudadana en los territorios. Es un camino que puede llevarnos a muchos lugares.

Nos originamos como una alternativa a la economía de mercado para brindarles a los emprendedores de los Llanos Riojanos otro mundo posible, a través del acceso a microcréditos se busca fortalecer los procesos de desarrollo y la realización como personas a través de perseguir un sueño.

Cronología de la vida del Banco Popular

2002. Comienza la experiencia por parte del Ministerio de Desarrollo de Nación.

2006. Se inicia el camino del programa a través de Cáritas de la Parroquia Inmaculada Concepción. Luego se suman otras Parroquias de los Llanos. Comenzamos con 5 bancos y el Obispado de La Rioja asume como organización administradora de esta iniciativa.

2007. Llevamos adelante el Primer Encuentro Regional de los Llanos con el lema "Con solidaridad y trabajo construimos redes", nos acompaña Néstor Boris; se realiza en la Escuela Nicolás Lanzilloto de Chepes.

2007. En junio se acuerda constituir la Red Provincial del Banco Popular, con el objetivo de integrarse a la red NOA y nacional. En noviembre realizamos un encuentro en La Rioja Capital para establecer los objetivos de la Red. Participamos de la Red del NOA.

2008. Desarrollamos el Encuentro de promotores de los Llanos sur, con el tema: "El rol del promotor y economía solidaria". A partir de ese año se realizan anualmente

los encuentros de formación de promotores de las organizaciones ejecutoras pertenecientes a la red, también la Feria de emprendedores.

2009. En marzo, a partir de la realidad que presentaba los interesados de la zona rural, se establece una operatoria nueva para acceder al microcrédito y comenzamos a trabajar con emprendedores rurales.

2010. Abrimos nuevos banquitos como el de Malanzán. En ese año se articula con el INTA.

2013. Se suma una nueva organización administradora, "Caminar", y se articula con la Red de los Llanos.

Este recorrido cronológico describe nuestro andar como grupo de promotores de las distintas organizaciones que conformamos la región. Desde entonces tenemos una participación activa, reuniéndonos periódicamente en distintas localidades donde exponemos la problemática de cada organización buscando alternativas para mejorar el desarrollo de los distintos emprendimientos.

El objetivo de las ONG e instituciones involucradas en este caminar es sumar a esta política pública de promoción del microcrédito no sólo la asistencia económica



sino también el componente formativo, que permita crecer y tomar conciencia de su realidad de ciudadanos y como tal apropiarse de derechos, con un Estado presente.

En el marco de análisis de esta sistematización, nos parece relevante darle un sentido a nuestra experiencia en puntos que creemos son **matrices** de nuestro recorrido organizativo/comunicacional. Por ello la organización y la articulación, el compartir, el valor de la palabra, el compromiso social, los impactos en el territorio y la necesidad de reflexionar en torno a la comunicación son elementos claves de nuestra vida como organización.

Nuestro proceso

La organización y la articulación en los territorios

Desde sus inicios, el Banquito se constituyó en un espacio de organización, donde las personas buscaban alternativas de desarrollo y de crecimiento para sentirse activos en la sociedad.

Una característica de los emprendedores de la RED del Banco Popular de la Buena Fe es que, en su mayoría, los grupos formados para recibir microcrédito pertenecen a

otros grupos de trabajo, por ejemplo, los emprendedores rurales que estaban participando en la agricultura familiar. Este hecho permitió el empoderamiento de la metodología de trabajo del microcrédito en varias organizaciones y, en aquellas ONG con poca actividad, los microcréditos del Banco Popular se convirtieron en las principales actividades y permitieron el desarrollo de otras acciones.

La experiencia posibilitó llegar a la mayor parte del territorio y relacionarnos con los demás actores. Se logró inserción en varias comunidades de los Llanos de la Rioja, en muchos casos con grupos sin formalizar pero con mucha iniciativa y deseos de progresar de manera conjunta. Por ejemplo, en el Depto. San Martín se integró a la comunidad de Puesto Dichoso, Aguayo, a trabajar con la Asociación de Familias Rurales (AFAR); en el Depto. Gral. Belgrano con los emprendedores de Olta; en Rosario V. Peñaloza se trabajó con la comunidad de Villa Casana, donde junto con los vecinos se planificó y se gestionó en el gobierno provincial todo el sistema de captación de agua potable para 64 familias, con el apoyo técnico de INTA La Rioja. Esto que da cuenta de la apertura y articulación con los demás actores del territorio. También, a partir del relevamiento realizado por las ONG y sus promotores, se logró la entrega



por parte del programa Talleres Familiares del MDS de más de 100 herramientas (hornos, amasadoras, heladera, exhibidoras, motosierras, máquinas de tejer y coser, etc.), aportes que reforzaron los emprendimientos de quienes participaron del Banquito.

En cada uno de los lugares a los que se llegó, la Red se ve de diferentes modos. El Decano de los Llanos Riojanos y párroco de la parroquia San Salvador de Chamental, especificó al respecto que: “la Red articula y aúna esfuerzos y criterios para empoderar a las instituciones, para ser una herramienta que ayude a caminar y a organizar. Hay mucho por hacer. Es una manera de compartir el caminar de las organizaciones. Es importante el espacio para buscar nuevos horizontes. Ayuda a alentar. Se ha salido en la búsqueda del consenso. Tenemos una responsabilidad indirecta desde la parroquia. Tenemos que tener más comunicación con las administradoras”, y consideró: *“La experiencia hay que fortalecerla; estar más presente en la sociedad con otras experiencias de solidaridad y desarrollo. Asimismo, incrementar en calidad la vida mediante la formación a los promotores, a través de capacitaciones, para seguir cultivando el sentido de pertenencia hacia adentro de la Red. Que haya una conciencia social, que haya mayor ar-*

ticulación con otras organizaciones y que se pueda extender a las zonas rurales de nuestros Llanos.” En este sentido, la Economía Social y Solidaria resalta y revaloriza los valores colectivos, no busca el individualismo sino la participación, promueve la discusión y organización, y se convierte en una alternativa a la economía de mercado.

Desde INTA, al momento de valorar los espacios del Banco Popular, el director de la Estación Experimental Agropecuaria La Rioja de ese momento, rescató la importancia del trabajo con la Agricultura Familiar, así como las oportunidades para adquirir insumos que les permitan aplicar tecnologías desarrolladas por INTA en sistemas reales de producción. “Los extensionistas de la institución se involucran activamente en las políticas públicas destinadas a la AF, porque si bien desde nuestra institución se puede fomentar el uso de tecnología, de no contar con financiamiento ni grupos consolidados, sería imposible aplicar. De allí que resulte interesante apoyar estas iniciativas, acorde a las realidades de los productores de la AF para evitar que queden excluidos del sistema”.

Desde esta perspectiva, el INTA tiene el desafío a futuro de que los grupos de la AF se organicen a escala regional para la



comercialización y para dar un salto de escala de agrupamiento. A estos fines, poder generar una red de economía social que intercambie sus productos con otros de otras regiones de Argentina. Además, puede propiciar una mayor participación de los integrantes de la AF en los consejos locales de INTA, como miembros del sector productivo de los Llanos Riojanos, para poder discutir allí los temas que los atraviesan. De este modo, se articuló con distintos grados de intensidad, con varias organizaciones que trabajan paralelas, por ejemplo varios programas y proyectos del INTA, la SAF, los Centros Integradores Comunitarios (CIC), la Mesa de Gestión Local (MGL), las Ferias Artesanales, la Feria del Productor al Consumidor y el Foro de Agricultura Familiar.

Con los municipios se lograron algunos acuerdos de trabajo, pero que distan de ser una verdadera articulación. Si bien se intentó sin lograr los resultados esperados, se reconoce la importancia vital que tiene para el territorio encarar los desafíos junto con los estados municipales.

El valor de la palabra y el compromiso social

En la experiencia hemos podido comprobar que la gran mayoría de los casos tuvo un alto porcentaje de devolución del microcrédito, 85% en la zona urbana y 99 % en la rural. Esto permitió que otros o ellos mismos, a través de un nuevo crédito, puedan ser favorecidos con esta política pública. El desafío se encuentra en lograr que los emprendedores urbanos incrementen el porcentaje de devolución y en seguir extendiendo esta propuesta en el territorio y así lograr que más emprendedores tengan la opción de utilizar esta herramienta para mejorar su calidad de vida y la de sus comunidades.

La palabra dada entre ONG, promotor y emprendedor del microcrédito constituye la garantía de pago, a la vez reafirma el sentido de la oralidad y el respeto por la palabra dada (rescate de valores sociales). Es una operación de préstamo, que implica a su vez el compromiso del promotor de seguimiento constante de los emprendedores y sus proyectos, el colaborar en aquellos aspectos necesarios para el fortalecimiento y aseguro de una rentabilidad que permita devolver el microcrédito. De allí, que el compromiso social de los promotores y el de la palabra se constituyan en el pilar de sostenimiento de la Red.





El compartir, la Red como un espacio de encuentro

En las distintas sedes de las ONG que conforman la Red se llevan a cabo reuniones programadas una vez al mes, obviando aquellos meses de enero, febrero y julio, cuando se realiza un receso por vacaciones. En dicho espacio algunos de los temas que se tratan son los siguientes:

- Compartir actividades realizadas
- Designar tareas y responsabilidades en caso de eventos, tales como capacitación ferias, talleres, etc.
- Tratar puntos inherentes a la organización y posición de la red, a las relaciones. Se debaten y acuerdan temas necesarios para el sector de la Economía Social y Solidaria.

Generalmente en la RED se realizan acuerdos de trabajo, algunos se mantienen en pie y otros no, en muchos casos por problemas de comunicación entre quienes formamos parte.

Las ferias de emprendedores, cuyos objetivos son la difusión, promoción y comercialización, así como la realización de encuentros anuales, acompañados de capacitaciones o talleres, son espacios en los que compartimos nuestros deseos, proyectos y problemáticas más recurrentes de la Economía Social y Solidaria. Las mismas se realizan por la cooperación de

las ONG que integran la RED. Allí, se establecen vínculos con nuestros pares de la región y de otras localidades vecinas y se reflexiona de manera colectiva sobre nuestras experiencias organizativas. Por ejemplo, en el año 2014, en el marco del V Encuentro de Economía Social y Solidaria en Chepes, se realizó el taller de comercialización donde fue posible evidenciar la fragilidad que caracteriza aún a nuestras organizaciones al momento de pensar la comercialización s. De todos modos, sirvió para tener en cuenta el capital humano con que contamos, el recurso para capacitarnos y realizar un salto cualitativo en la cadena de comercialización. Se trató de mirar un poco más allá de lo inmediato y desde una lógica alternativa al mercado, que pensemos estratégicamente cómo colocar nuestros productos, y cómo empezar a disputar también el poder de la palabra, para lograr una mejor posición en la toma de decisiones como sector. De este modo avanzamos de manera colectiva hacia la concreción de nuestros sueños, como organizaciones de la Red del Banco Popular de la Buena Fe.

Situación Actual

Nuestro impacto en el territorio

En este recorrido, hemos podido observar que el impacto económico en la situación



del emprendedor fue dispar. En primer lugar, porque no es fácil en nuestros llanos hacer viable un emprendimiento. Los microcréditos otorgados a los emprendedores rurales han tenido mayor impacto, en tanto fueron dirigidos en su mayoría a producciones que se venían realizando. Los emprendedores urbanos, en cambio, presentan mayores dificultades, lo que repercute en los menores porcentajes de devolución del microcrédito.

En cuanto a las organizaciones, consideramos que fue muy positivo haber asumido la actividad del banquito como entidades ejecutoras. De este modo, se nos permitió articular con nuestros pares especialmente en el espacio de la Red. Se pudo fortalecer el rol de las organizaciones, a partir de brindar este servicio de microcréditos a sus socios e incluso ampliar la participación de nuevos asociados, dotando de mayor vitalidad a las organizaciones y a sus integrantes, logrando capacitar a sus integrantes, promotores y emprendedores en temas diversos.

A nivel territorial, como Red sostenemos que se ha fortalecido el tejido social, a través de los encuentros que mensualmente se realizan. Allí, organizaciones ejecutoras y administradoras nos encontramos a compartir realidades y experiencias, a informarnos los logros y dificultades, a com-

partir novedades sobre políticas públicas para el sector, a analizar capacitaciones para promotores y emprendedores posibles de realizar. De allí que cada reunión realizada sea una instancia para fortalecer cada organización y al colectivo en su conjunto. Se comparte información de otras actividades, de otras organizaciones o instituciones, se estudian alternativas para la región que permite trabajar en conjunto con otros actores del territorio. Un ejemplo en este sentido fue el Encuentro Anual de Organizaciones de la Familia Rural de los Llanos Riojanos. La experiencia del Banco Popular en el territorio logró alentar la iniciativa de los sectores populares y el pensamiento autónomo, fortaleciendo la cultura del trabajo y la planificación de proyectos productivos, paralelamente a que se experimenta la construcción comunitaria de la vida: mi éxito es el tuyo, tu fracaso es el mío.

La comunicación como espacio de reflexión en los territorios

La comunicación en toda organización es el punto de problematización de la realidad en la que como sujetos de acción y ocurrencias estamos inmersos. Desde este caminar de 9 años, en las organizaciones hemos ido aprendiendo sobre la marcha cómo comunicarnos de manera interna, ya sea a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, formación

de los promotores sociales, encuentros o ferias de emprendedores. Como grupo de trabajo compartíamos momentos en los que problematizamos nuestra realidad como organización, incluso a partir de conversaciones en viajes, instancias informales pero que han aportado puntos claves para pensar la RED o lograr una mirada integral del Territorio.

La comunicación también la consideramos un proceso en el que nos relacionamos, encontramos, acercamos e integramos. Desde esta óptica, la comunicación es relación y puesta en juego de nuestros sentidos en el territorio. Cuando nos comunicamos, dialogamos y utilizamos todos nuestros sentidos, mediante ellos nos expresamos y a través de nuestra expresión nos manifestamos a los otros, sobre lo que nos pasa, lo ponemos en común. Por esto, generar encuentros, compartir con el otro, escuchar, nombrar y respetar al otro, fueron puntos claves para el trabajo formativo de quienes todos los días ponemos el cuerpo. Seguramente nos falta un largo recorrido, pero con estos puntos tenemos la base de nuestro sentido comunicacional al interior de la RED del Banco Popular de la Buena Fe.

Varios referentes manifestaron que, a pesar de estar abarrotados por herramientas de comunicación, en muchos casos no

se seleccionó de manera correcta el medio para hacerlo, ya que en varios lugares de nuestros Llanos las señales de celular no llegan, no hay teléfonos fijos y por supuesto se carece del servicio de internet. El acostumbramiento al uso cotidiano de estos medios no nos permite ver otras alternativas efectivas para llegar a la gente, como podría ser a través de radios locales o algún medio de transporte.

Los distintos encuentros entre actores del microcrédito produjeron, al interior de las ONG y las instituciones que la componen, un efecto no planificado, la gestación de una mirada del territorio como unidad de desarrollo, lo cual pueda permitir la construcción política, tan ansiada y proclamada por nuestros dirigentes políticos.

Entre los aspectos para avanzar, se plantea innovar de forma permanente en la búsqueda de herramientas que aseguren la participación activa de los miembros representantes de las ONG en la red, buscar opciones para mantener activa y unida a la Red, a través de un contacto permanente y utilización de medios de comunicación. Una de las posibilidades propuestas, refiere a incorporar entregas de cartillas informativas, artículos periodísticos que refieran a temas de importancia para el sector, etc.

La RED es diálogo, acuerdos y encuentros



con otros actores del territorio donde nos situamos y donde compartimos puntos de vista, reflexiones y sentidos de transformación. La gestión en red fortalece la participación y la organización en los grupos, al compartir saberes y articular territorios, lo que nos indica que no estamos solos, que hay otros y otras en diferentes lugares a los cuales les suceden cosas similares. En ese compartir realidades, nos fortalecemos y continuamos trabajando para lograr nuestros objetivos.

Aun así, no se logró constituir una red a nivel provincial a pesar de mantener una relación fluida y de cordialidad, ni de colaboración mutua en las distintas actividades que se realizan en la provincia vinculadas con las iniciativas del microcrédito. Uno de los factores que influyó son las grandes distancias. A nivel nacional y regional, en un principio, las redes lograron mucha importancia pero comenzaron a flaquear por distintos motivos.

De todos modos, retomando una idea del Manual Sembrando Mi Tierra de Futuro, de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, una red es un modo de organización para pensar estrategias, para continuar una identidad cultural y para trabajar con otros. Gestionar en red une, es un vínculo que sirve para mantener si se sostienen entre todos, que reco-

noce que todos podemos aportar saberes y conocimientos útiles e importantes, aunque no todos seamos iguales. Por supuesto que en las organizaciones o redes hay roles y responsabilidades distintas, siendo necesario que una de sus características sea su apertura y flexibilidad para que otros y otras se puedan sumar.

En estos 9 años nos relacionamos como Red con otras redes del Banco Popular, organizaciones, familias rurales, etc., a través de los encuentros nacionales en los cuales compartimos y llevamos adelante nuestras actividades. Generalmente los acuerdos son formales e informales, a través del referente designado por su ONG. De todas formas, nos falta aún mayor profundización del trabajo colectivo entre organizaciones, que nos permita potenciar nuestras capacidades en el territorio y realizar acuerdos estratégicos que nos beneficien en conjunto.

Conclusiones

Nuestros aciertos y nuestros errores en el caminar

Es importante señalar que durante el desarrollo de este trabajo de sistematización, nos pusimos a pensar y ver cómo nos encontrábamos hoy como RED. La tarea, no tan sencilla, implica comprender y tener





en nuestras manos una nueva herramienta para hacer, desde la reflexión, un nuevo camino, puliendo fortalezas y aprendiendo de nuestros errores, y nos enseña a transformar la práctica.

Algunos aprendizajes:

- La articulación entre organizaciones del territorio ha sido clave para llevar adelante el microcrédito en las zonas rurales y urbanas, pero nos falta lograr una mayor articulación con los municipios locales para facilitar el trabajo.
- Debemos fortalecer nuestras capacidades endógenas instaladas en el territorio, profundizando la capacitación de los promotores sociales, que permitiría mejorar e intensificar nuestras relaciones internas y también mejorar las prácticas y toma de decisiones al interior de la Red.
- Es necesario redefinir nuestros propios objetivos como Red para aprovechar las capacidades de las personas que se quieren sumar y, en este sentido, lograr un empoderamiento de todos los miembros de las organizaciones y no de algunas personas que son referentes. La mirada colectiva de un nosotros como organización debe prevalecer en nuestras acciones y modos de trabajo.
- Es importante realizar la difusión de nuestras actividades por los medios de comunicación locales, ser parte de otros espacios de trabajo y articulación que existen en el territorio, tratando de que

las mismas estén dentro de un marco de formalidad: Consejos Locales Asesores (CLA), Foros, etc.

- Expresar nuestro deseo y necesidad de capacitarnos en Comunicación Popular, con la metodología de la Educación Popular y así lograr una mejor y más eficiente comunicación entre la comunidad comprometida.
- Conocer y analizar cuál es la mejor herramienta de comunicación, la que más se adapta a cada zona. Crear un espíritu de innovación permanente en lo que respeta a lograr una participación activa de los integrantes y una constante y fluida relación entre ellos.

Nuestros aprendizajes

Ser parte de este proceso de sistematización nos ha llevado a realizar diferentes lecturas de nuestra práctica. Esto nos permitió mirar hacia adentro de la Red y conocer las particularidades de cada ONG para potenciarnos y empoderarnos. Nos permitió conocer las particularidades de cada actor social y tener un diagnóstico de la situación de la red en la que es necesario repensar y redefinir los objetivos.

La sistematización nos interpela a sentir la comunicación como un proceso en el que todos estamos inmersos y en la necesidad de tener un mismo mensaje para posicionarnos como una organización en el territorio riojano. Al mismo tiempo, se-

guir fortaleciendo el grupo de trabajo interno, sumar a otros y otras, aprovechar las capacidades del territorio y colocar en nuestras manos la Comunicación Popular para contar desde nuestro lugar lo que nos sucede como organización. Incluso, brindar las herramientas necesarias a nuestros emprendedores para que le den valor agregado a sus producciones a través de estrategias de comunicación y fortalecer el desarrollo del territorio.

Creemos que debemos llevar un registro (fotos, actas, audios, videos, la red en los medios) más detallado de nuestras actividades y tener una planificación de comunicación para poder trabajar articuladamente y seguir multiplicando nuestra experiencia. Incluso, se planteó gestionar una red de comunicación interna, integrada por promotores y emprendedores, donde cada uno cuente -desde cada lugar del territorio riojano- su realidad, a través de los diferentes lenguajes de la comunicación (grafico, radial, multimedial o audiovisual). Sería un sueño colectivo en el territorio.

En este mundo abarrotado de herramientas para la comunicación no siempre elegimos la apropiada, por eso hay que tener muy presente la ubicación geográfica y el medio más apto para relacionarse.

Con nuestros aprendizajes compartimos y nos unimos en el desarrollo del territorio, soñamos y seguimos teniendo más motivaciones para seguir trabajando en pos de brindar herramientas que pueden ser utilizadas para mejorar la calidad de vida de las personas. Es en este caminar aprendemos y nos organizamos para alcanzar nuestros sueños.

Sin lugar a dudas, tenemos que saber llegar a la gente para generar mayor confianza y poder comunicarnos con ellos, entenderlos y comprenderlos para que se comprenda que esta política pública del microcrédito es un bien de todos.

Abriendo nuevos caminos desde los caminos ya transitados

Entendida la Red del Banco Popular de los Llanos Riojanos como trama social que se relaciona en y desde los territorios, esta práctica es parte intrínseca de los procesos sociales, es narración cultural (Villamayor, 2010). La comunicación "es" en las significaciones sociales, y sin ella no podríamos reconocer la lengua, ni la historización, no cabría la existencia.

La gestión de la comunicación puede aportar a fortalecer las tramas sociales y a estimular la participación y organización de las comunidades en torno a sus problemáticas y la construcción e implementación de políticas públicas sostenibles. En este sentido, uno de los mayores deseos que se tiene desde la Red es poder fortalecer el trabajo y poder llegar a más emprendedores, intensificando la participación, el reconocimiento y el valor de la palabra para construir de manera colectiva un presente de todos en los Llanos Riojanos.

Este diálogo de prácticas en los territorios constituye un aporte trascendental para las organizaciones e instituciones, permite tener una guía de su situación, lo que se puede hacer para mejorar y aprender de los aciertos y errores con el objetivo de seguir creciendo y consolidando su trabajo.

El camino recorrido en la Red del Banco Popular de la Buena Fe de los Llanos riojanos, nos muestra lo acertado de la construcción colectiva, el diálogo, el compartir experiencias y saberes, el involucramiento y ejercicio de una comunicación que empodere a las comunidades y les posibilita expresarse. La comunicación en los territorios entiende a los procesos comunicacionales como parte de las estrategias de los actores sociales, en el ejercicio de sus derechos humanos esenciales. Las prácticas sociales construyen conversaciones, mensajes y contenidos, asumiendo las

problemáticas locales, desde la historia y saberes de las comunidades, estimulando la participación y organización de los actores locales y construyendo redes sociales transformadoras.

La comunicación como perspectiva pero también como dimensión de prácticas sociales se vuelve constructora de un paradigma de intervención social complejo que promueve sentido social al coordinar procesualmente el diálogo de saberes

▲ para la toma de decisiones. El aplicarlo en
▲ términos transformadores, nos permite
▲ crear condiciones para que se expresen y
▲ decidan sobre su destino las identidades
▲ culturales y/o sujetos que intervienen en
▲ una práctica social concreta. Emergiendo
▲ modos de escribir el mundo, modos de
▲ aspirar al cambio, modos de generarlo y
▲ de construirlo (Villamayor, 2007). Desde
▲ ahí partimos, con la convicción y el deseo
▲ de seguir aportando y al mismo tiempo
▲ seguir aprendiendo de este territorio.

Bibliografía

Proyecto Específico "Fortalecimiento de Tramas Sociales y Gobernanza Territorial", Documento año: 2014.

Secretaría de Agricultura familiar. *¿Cómo sistematizar la experiencia?*.

GTZ. Programa desarrollo rural sostenible, Manual introductorio. *Aprendiendo a sistematizar las experiencias como fuente de conocimiento*.

Jara, O. H. *Dilemas y desafíos de la sistematización de la Experiencia*. CEP Centro de estudios y publicaciones alforja, Costa Rica.

Ceraso, C. (2011). *Sembrando mi tierra de futuro*. Ediciones de Periodismo y Comunicación". La Plata, Argentina.

Rezende, V. (2005). *Los ritmos de la vida*. La pedagogía y la política en la aventura de la Educación Popular. Centro Nueva Tierra. Buenos Aires, Argentina.

PRET: Apoyo al desarrollo socio-productivo y ambiental del Impenetrable Chaqueño.

Autogestión comunitaria para el mejor vivir

Lugar: Paraje Paso Sosa de la Comunidad Qom Interfluvio de los ríos Teuco y Bermejito, Chaco, Argentina.



Equipo sistematizador

Damián Petizo - Asociación Comunitaria Yentaqqui

Carlos Alberto Giacomelli - Convenio Ministerio de Trabajo de la Nación e IDACH

Nereo Charole - Director de la Escuela n° 1037 de gestión comunitaria Qom Paraje Paso Sosa

María Luz Vallejos, vallejos.maria@inta.gob.ar - INTA Castelli

Marina Buschiazzi, buschiazzi.marina@inta.gob.ar - INTA Sáenz Peña



La experiencia sistematizada en formato audiovisual está disponible aquí https://youtu.be/NRK_rhs4QIU

Introducción

Este pequeño texto describe nuestras experiencias comunitarias desarrolladas en torno a la construcción natural con tierra cruda en el Paraje Paso Sosa de la Comunidad Qom Interfluvio de los ríos Teuco y Bermejito (Chaco). La comunidad se sitúa aproximadamente a 80 km de Juan José Castelli, 23 km de Villa Río Bermejito, 12 km del Paraje El Colchón y 4 Km del Paraje La Sirena, sobre la ruta 3 camino hacia la localidad El Espinillo.

Esta experiencia se caracteriza por desarrollarse en un contexto bilingüe intercultural e interdisciplinario. Las instituciones y personas que participamos en este proceso hemos construido la experiencia. La Comunidad Qom del Paraje Paso Sosa habita dentro de las 140 mil hectáreas de propiedad comunitaria, cuya titular de las tierras es la Asociación Comunitaria Meguesoxochi, del Interfluvio Teuco-Bermejito, en Chaco.

En el año 2013, la Asociación Comunitaria Yentaqqui decidió presentar un proyecto de entrenamiento laboral al Ministerio de Trabajo de la Nación. El proceso de formulación del proyecto estuvo acompañado por referentes del Convenio IDACH (Instituto del Aborigen Chaqueño), el Ministerio de Trabajo y del INTA.

Compartimos la percepción de un resurgimiento de la lucha por la autogestión de nuestros territorios. Estos procesos autogestivos están vinculados al desarrollo de estrategias para un *mejor vivir*, que incluyen la producción de alimentos para el consumo comunitario, el acceso al agua y la auto-construcción de edificios comunitarios. A partir de estas creencias se plantearon actividades en tornos a los tres componentes mencionados (alimentos para consumo comunitario, acceso al agua y construcción natural). Este último componente, es el vinculado con el Proyecto Específico de *"Fortalecimiento de tramas sociales y gobernanza territorial"*, da partir de la sistematización de la experiencia de construcción natural de la cocina de la Escuela 1037, del Paraje Paso Sosa.

Las comunidades Qom han construido históricamente sus viviendas y espacios comunes en base al barro, las fibras naturales y postes que extraían del bosque nativo. Sin embargo, desde hace aproximadamente 10 años, tanto los organismos públicos, como los sectores vinculados con la producción y comercialización de materiales de construcción (cemento, el ladrillo cocido, cerámicos, etc.), promueven la idea de que los materiales tradicionalmente utilizados representan atraso, pobreza y enfermedad (vinculado con las afecciones cardíacas que genera la picadura de vin-



chuca, la cual se cría en los agujeros de las construcciones de barro), y se asocia el proceso de *modernización* con el uso de materiales industrializados.

A partir de ese momento se agudizó el déficit habitacional debido a que la población dejó de construir sus propias viviendas con los materiales que les proveía la naturaleza y pasaron a depender de materiales costosos que provenían de lugares lejanos y de la contratación de mano de obra especializada. Así es como fueron abandonándose las técnicas de construcción natural y la población quedó a la espera de un plan de vivienda del Estado, para garantizar su derecho habitacional.

Una de las debilidades de la construcción con cemento es que resulta poco adecuada a las condiciones climáticas de la zona, muy fría en invierno y calurosa en verano, sumándose los costos para calefaccionar o refrigerar según la estación del año. Por esa razón esta forma de construcción puede considerarse una opción inviable en lo económico-ambiental y social para la zona. Por otro lado, gran parte de la población continúa edificando su casa con tierra cruda y mayormente lo hacen sin pisos y revoques de terminación. Sin embargo, estos inconvenientes podrían resolverse de incorporarse nuevas tecnologías actualmente disponibles.

Oportunidades

En función del déficit habitacional y la desocupación estructural que tolera la población en esta región, la construcción con tierra cruda constituye, además, una posibilidad real de empleo, ya que requiere mano de obra intensiva y los costos de construcción son significativamente menores.

Los beneficiarios que se capacitan en las técnicas de construcción natural y diseño bioclimático tiene la posibilidad de construir sus propias casas (además de corrales para gallinas, aljibes, etc.) y participar en la construcción y mantenimiento de instalaciones de uso comunitario.

En esta experiencia nos propusimos levantar un edificio de uso común (cocina de la escuela) recuperando y mejorando las técnicas de construcción con tierra cruda. También buscamos mejorar la aplicación de algunas técnicas para que las casas construidas con tierra puedan ser más eficientes en el uso de la energía, más confortables y requieran menor mantenimiento.

Los talleres de capacitación se iniciaron en noviembre del año 2013 y aún continúan desarrollándose en la comunidad. Durante su desarrollo se caracterizaron las formas de construcción y materiales tradicionales

utilizados en la zona, se diseñó una propuesta de trabajo con el grupo y se definieron zonas para el muestreo de tierras donde se realizaron pruebas de resistencia, calidad y composición de la misma. Los participantes del taller experimentaron sobre el corte de adobes, el proceso de armar un pisadero y se compartieron conocimientos (antiguos y actuales) sobre las mezclas para hacer adobes y quincha. La idea inicial, que actualmente está siendo trabajada con la comunidad, es que con los talleres se puedan construir los edificios de uso comunitario y que los mismos funcionen como modelos de estas técnicas para que la comunidad pueda vivirlos y usarlos. El objetivo de esta dimensión de la experiencia es que los jóvenes que construyen sus casas con tierra puedan mejorar sus técnicas para que el resultado de la construcción sea una vivienda digna y confortable.

Se trata de revalorar otros materiales, actualizando nuestra relación con el ambiente y permitiendo que las casas se construyan y transformen con el paso del tiempo para responder a las necesidades y costumbres de las familias Qom. Hasta el momento hemos finalizado la construcción de la cocina de la escuela. Nos queda pendiente para el año que viene la construcción de las galerías y sostener colectivamente el mantenimiento de este nuevo edificio.

Problemática

Las dificultades mayormente fueron contextuales, los que sistematizamos la experiencia estamos distanciados en varios kilómetros, los caminos a Paso Sosa a veces están cortados por lluvias y deterioro de los caminos internos o por reclamos de las comunidades.

Estrategia

La estrategia para la sistematización fue siempre a través del diálogo y las decisiones en conjunto de los actores participantes. Para la construcción de la cocina se crearon encuentros para decidir, capacitarse, compartir saberes, resolver inconvenientes y poner manos a la obra entre la comunidad, integrantes de la Asociación, padres y alumnos de la escuela, los talleristas.

Transformaciones

La transformación más evidente es, sin duda, la construcción en tierra cruda y el uso de la cocina para la escuela. Este edificio forma parte del predio escolar. Actualmente se están probando algunas técnicas de revoque fino para paliar los efectos del sol y la lluvia que han desgastado algunas partes de la estructura. Además, se prevé realizar una galería para proteger mejor la edificación en su parte externa y crear una periodicidad en el proceso de mantenimiento.

La conformación de la Asociación Yentaqui fue la que dio la posibilidad de gestar esta articulación entre proyectos para lograr coordinar este nuevo espacio de elaboración de comidas. Recordemos que antes se usaba de cocina un aula donde se daban clases.

Por otro lado, sin la confianza de la comunidad Qom hacia los visitantes-talleristas y el compromiso de éstos para con las actividades planificadas, no se hubiera podido realizar estas experiencias comunitarias.

Es por eso que sostenemos en la práctica que la Gestión Comunitaria es una experiencia concreta, altamente efectiva para la transformación social, ya que el trabajo colaborativo, interinstitucional, bilingüe, intercultural e intergeneracional crea vínculos existenciales desde el respeto entre las personas, sus conocimientos y el medio ambiente.

GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL

La Gestión del Desarrollo Territorial

Constanza Rozenblum¹

Presentación 1 de diciembre de 2014, Buenos Aires

El desarrollo territorial es un proceso social con diferentes actores que tienen intereses diversos. De aquí surgen la existencia de conflictos y la necesidad de consensos, de trabajar no solo cuestiones que tengan que ver con lo económico y lo productivo sino también con todo lo relacionado con el fortalecimiento de la participación social y de las organizaciones en el territorio, del acceso a derechos y a la búsqueda de una mejora en la calidad de vida. A grandes rasgos, los objetivos de todo proceso de desarrollo son la mejora de la equidad social, el fortalecimiento de la base económica productiva y todo lo que tenga que ver con la sustentabilidad ambiental.

Este enfoque tiene una nueva mirada sobre el territorio, una mirada más integral, que implicó para la institución un cambio profundo porque tuvo que dejar de tener una mirada sectorial sobre qué era lo que debía apoyar en los territorios, como el desarrollo meramente agropecuario, para pasar a una cuestión mucho más integral que abarque todos estos aspectos que hacen al desarrollo de las comunidades.

Un aspecto importante del enfoque es la complejidad que implica esa mirada integral sobre los territorios, abarcando las distintas dimensiones que hacen a la vida de la gente en sus comunidades. No es solo lo económico productivo, no es solo lo socio institucional, no es solo lo ambiental sino que es un todo. Puede que no sean experiencias tan abarcativas sino que se va a trabajar en distintos aspectos. Uno va a priorizar según las demandas, las capacidades o las urgencias y depende de un montón de cosas dónde se va a hacer foco. Porque no podemos tener la mirada en todo. La complejidad implica - a diferencia del pensamiento más lineal que determina que tal causa tiene un cierto efecto - que hay múltiples causas con múltiples efectos y todos están relacionados. Este enfoque territorial tiene otra particularidad y es que le da un papel primordial a la participación, hace foco en los problemas y las demandas de la gente y no en la expertise de los técnicos. Por eso requiere trabajar fuertemente en el acceso a derechos básicos y a la igualdad de oportunidades para todos.

1 - Lic. en Ciencia Política (UBA), Máster en Desarrollo Económico Local (UNSAM/Univ. Autónoma de Madrid) y doctoranda en Desarrollo Económico (UNQUI). Actualmente se desempeña en la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión del INTA.

Andar el proyecto

Entre los aspectos fundamentales del enfoque de desarrollo está la mirada integral. Lo abarcativo de todas las dimensiones que hacen al territorio: la participación social, lo que eso implica, la construcción colectiva, no ya meramente un equipo técnico de expertos armando un proyecto para la gente sino con la gente armando en conjunto un proyecto y también en los procesos, teniendo en claro que son importantes los resultados –porque los impactos son importantes– pero más importante aún es el tránsito, digamos ese camino, ese andar el proyecto para conseguir esos resultados. La participación social es un aprendizaje, no es algo que se da, no es algo que se tiene, es algo que se aprende y se ejerce en lo cotidiano.

En el enfoque integral hay proyectos que ponen el énfasis en uno o en otro aspecto; no necesariamente un proyecto de desarrollo local tiene que abarcar los tres objetivos. Posiblemente haya algunos que tengan acciones que estén directamente relacionados con algunos aspectos y otros con otros; algunos tendrán que ver más con el tema de la organización, con el fortalecimiento de las organizaciones, con la organización de productores, con el fortalecimiento de la participación, con la conformación de espacios locales o de gestión; otros, tendrán más que ver con cuestiones económico productivas o tendrán que ver con la sustentabilidad ambiental y hay otros, que son más abarcativos, dependen de cómo se dé la dinámica socioterritorial.

La gestión como construcción colectiva

Gestionar es una acción política, implica relaciones de poder, intereses contrapuestos y conflictos para conseguir los medios que permitan lograr algún resultado. Gestión es la capacidad de organización y acción, la capacidad de construcción colectiva.

Otros aspectos son la comunicación (como diálogo), la negociación, la coordinación, la articulación de actores y la trama social. Es el resultado de esa imbricación de intereses diversos en un territorio. Por lo tanto, gestionar es tomar decisiones sobre qué es lo que se va a hacer y para eso hay que tener en cuenta las relaciones de poder, de liderazgo, la movilización social en el sentido de comprometer al resto de los actores. Respecto al liderazgo hay distintas formas de ejercerlo: una es traccionar y la otra es lograr que el otro se sienta incluido porque se ve reflejado en aquello que queremos lograr, porque están representados sus intereses y porque tiene voz y voto en aquello que se va a emprender.

La gestión es un proceso. Y es un proceso continuo que no tiene fin. La gestión es integral porque se van cumpliendo objetivos y a la vez se van agregando otros. Es un proceso que tiene distintas fases: un análisis de situación inicial, un diseño de estrategias, la propuesta de acciones, la planificación para lograr los objetivos, la puesta a prueba de estas acciones y la evaluación. A la vez la necesidad de sistematizar lo hecho, como un ejercicio de evaluar un proceso.

La gestión por sí sola no existe. La gestión siempre requiere de un liderazgo, sin liderazgo no hay gestión. Lo importante es ver cómo es ese liderazgo. Gestionar es un proceso para lograr objetivos y el liderazgo es la forma de conducir ese proceso. El liderazgo puede ser plural y participativo (mesas de gestión o una fundación para el desarrollo) o puede ser concentrado y sectorial (individual, grupal o institucional).

El liderazgo plural está compartido entre varios actores y, aunque no necesariamente todos, siempre hay algún modo de representación de intereses. Los liderazgos plurales, por lo general, están en comunidades en donde hay cierta cantidad de organizaciones con una tradición representativa de los intereses de la mayoría de la gente de la comunidad. También se dan en lugares en donde hay cierto ejercicio de base de asuntos públicos, en el sentido de temas que nos competen a todos o a casi todos, temas trascendentales, lo que algunos llaman agenda pública y con capacidad local para consensuar acciones a largo plazo.

En contraposición, el liderazgo concentrado es una acción individual o de un sector determinado de una organización o institución que es la que lidera. Hay uno que tracciona y que si se va, se termina el proceso. En este tipo de construcciones prevalecen las actitudes pasivas porque están en un entramado institucional débil. Por lo general, no hay muchas organizaciones o las que están tienen vaivenes de participación, aparecen y desaparecen, o también hay muchos conflictos, muchas peleas y no logran juntarse. Es en esos escenarios de debilidad institucional o de representación de diferentes intereses en donde más fácilmente prevalece el interés de uno por sobre la mayoría. Generalmente, los intereses son a corto plazo, no hay una visión compartida de los participantes o de la comunidad para decidir porque en realidad no hay debate.

Comentario: Nosotros hemos discutido sobre el proceso de la Feria de la Tierra y el Río (San Pedro, Buenos Aires). Es un proceso que conduce una sola institución, el INTA específicamente. Si bien no es una situación buscada, porque se generan y se promueven instancias de una comunicación horizontal y de mayor empoderamiento de otros actores, es un proceso que conduce el INTA por una falta de empoderamiento de otros actores, tanto de la mesa interinstitucional que se conformó y que dio origen a esta acción en concreto, como de los mismos participantes de la Feria que toman, a veces, un rol pasivo. Se está dando un liderazgo concentrado pero con intenciones del grupo que lidera de tender hacia un liderazgo más participativo.

Contanza Rozenblum: Es un proceso y lo vamos a ver con el tema del rol del agente de desarrollo: como técnicos que estamos en el territorio llevando adelante proyectos, qué es lo que tenemos que hacer, cómo lo llevamos adelante. Esto tiene mucho que ver para que, en algún momento, logren que sean los participantes los propios protagonistas y quienes lideren las propuestas. En muchas experiencias se da el liderazgo, por lo menos inicial, del INTA y muchas veces lo importante es lograr hacerlo plural y que a medida que se va avanzando en el proceso de fortalecimiento de los productores sean ellos los que gestionen la experiencia y que el INTA pase a cumplir un rol más de acompañamiento o de apoyo. Pero es algo que a veces cuesta, ya sea por uno mismo o por los otros.

Comentario: Nosotros trabajamos con la experiencia de transición agroecológica en los bordes de Villa San José y nos costó ver que hubiera algún proceso de liderazgo. Pero lo empezamos a analizar y vimos que posiblemente el liderazgo esté en este momento llevado por el INTA porque es la institución que está proponiendo esta alternativa de transición agroecológica, de una manera direccional, desde el INTA hacia los productores, hacia la comunidad. Entonces podíamos ver que ese tipo de liderazgo es concentrado y sectorial. Probablemente no se haya incluido el entramado institucional en la propuesta y se lo vaya incluyendo de a poco.

Constanza Rosenblum: Tal vez no estén todos los intereses representados en los espacios colectivos que tengan que ver con eso, o no haya un interés manifiesto todavía, a favor o en contra, o que no haya todavía aflorado un conflicto tal que marque cuáles son los intereses que están en juego allí.

Comentario: O en común, quizás, más allá del interés propio de cada actor.

Constanza Rosenblum: Sí, y que tenga que ver también con que si es un proceso muy nuevo todavía no estén todos los roles definidos, todos los intereses puestos ahí, y que existan los conflictos y se empiece a ver la necesidad de alguien o un grupo o varios intereses que tengan que acordar y llevar adelante las acciones en conjunto, y que quede también un liderazgo “técnico” medio neutral, como un futuro conflicto con intereses respecto al tema.

El liderazgo es dinámico

¿Qué es lo primero que nos viene a la cabeza con la palabra liderazgo? Lo primero que nos viene a la cabeza es una persona fuerte. Pero hay otros tipos de liderazgos. Son procesos, construcciones sociales. Por ejemplo, el caso de una mesa de actores, que no se crea en un día, es un proceso de construcción que a veces lleva muchos años y que tiene avances y que tiene retrocesos, hay conflictos, instituciones que se van, que después vuelven, otras que no vuelven nunca, otras que hacen boicot. Por eso es un proceso dinámico.

A veces no nos asumimos como agentes de desarrollo, porque implica mucha responsabilidad dejar de pensarnos como técnicos y empezar a pensarnos como agentes de desarrollo. Si vemos cuáles son las capacidades que necesitamos, qué es lo que se pone en juego como agente de desarrollo, vemos que es mucho de lo que hacemos. Ser un agente de desarrollo es gestionar un proceso, y gestionarlo ya sea de manera individual o de manera colectiva. En el liderazgo de este proceso, a veces somos solo agentes de desarrollo y, otras veces, estamos en espacios algo concentrados, tal vez sectoriales (por ejemplo, el INTA con la Subsecretaría de Agricultura Familiar y nada más), a veces estamos en espacios mucho más colectivos, a veces no tenemos un rol tan fundamental, sino que solamente acompañamos, promovemos, impulsamos y hay otros que toman la posta.

Pero no podemos dejar de pensar que somos agentes de desarrollo, somos funcionarios públicos de una institución del Estado, con una misión de promover el desarrollo en el territorio y algunas de las cuestiones que tenemos que hacer tienen que ver con gestionar estrategias de desarrollo, la organización y la acción en un proceso y hacer que las cosas sucedan: planificar, comunicar, priorizar, crear, accionar, administrar, implementar, gestionar recursos y construir. Construir puentes.

¿Cuáles son algunas de las funciones principales de ustedes? Sobre todo los que están en el territorio. Algunos hacen todas, otros hacen algunas. ¿Cómo se visualizan?

Comentario: El INTA separa como en dos grandes roles a sus agentes: investigadores y extensionistas.

Constanza Rosemblum: Con la implementación de los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRET) se supone que no hay diferencias, que todos son agentes de desarrollo. Y que, desde su lugar, desde su especialidad, cada uno tiene para aportar en alguna medida al desarrollo de los territorios.

Siempre habrá reticencias, tensiones, conflictos. En los equipos de gestión de los PRET es lo mismo. Gestionar implica construir puentes para lograr los objetivos del PRET, que también son demandas de los territorios hacia el INTA y también debería haber un liderazgo, donde no es fácil ver si es individual y concentrado o si es plural y compartido.

El INTA es una institución del Estado, es una institución pública y tiene la obligación de ser un agente de desarrollo. Todo técnico del INTA es funcionario público y, por ende, también es agente de desarrollo porque cada técnico de INTA que está en un territorio es el representante de la institución en ese lugar. A veces, incluso, es el único representante del Estado Nacional en ese territorio, con mayor responsabilidad todavía. Ahora, ¿todos tienen que hacer todo? No, cada uno hará lo que puede en el entramado institucional en el que está inserto trabajando y tendrá que ver

también con la dinámica de ese territorio. Hay territorios en los que se encuentran muchas instituciones; entonces, es entrar a jugar en un espacio colectivo, donde puede haber más o menos conflictos, se puede lograr mayor o menor consenso o, incluso, pueden estar solos o casi solos y el trabajo resulta mucho más difícil de lograr. Ahí está la dificultad. ¿Qué pasa con una institución que lidera sola? Cuando se retira se pierden todos los esfuerzos y se genera un descreimiento de las acciones del Estado en esa comunidad.

Comentario: Me parece interesante retomar la discusión sobre el agente como una construcción colectiva y no como un ente individual. Porque esa construcción colectiva también puede incluir las relaciones que se dan no solo intra institucionales sino también con las organizaciones y con otras instituciones que están participando del proceso de desarrollo en el territorio.

Constanza Rosemblum: Tiene que ver con esto de que el agente es individual en el sentido de que cada uno está en el territorio, con otros actores y conformarán o no espacios de discusión y de representación de intereses, más o menos abarcativos o plurales, de acuerdo a cómo se den las relaciones de poder en ese territorio. Somos siempre actores individuales, con nuestros propios intereses, que nos vamos sumando o no a otros actores y creando espacios más o menos colectivos de acuerdo a nuestros intereses. Y no solo eso, sino la complejidad de un actor que representa a una institución y que, en última instancia, puede tener incluso intereses contrarios a la institución que representa.

EX PE RIEN CIAS

GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL
ENFOQUE DE DESARROLLO
TERRITORIAL



PRET: Contribuciones al desarrollo integral del oeste de Santiago del Estero.

Análisis de un proceso cooperativo en el ámbito rural: Cooperativa Apícola La Friense Ltda., Frías, Santiago del Estero

Lugar: Localidad de Frías, departamento Choya, Santiago del Estero, Argentina.



Equipo sistematizador

Marcela Robles, robles.marcela@inta.gob.ar - INTA Santiago del Estero

María Fernanda Epstein Vittar, epsteinvittar.maria@inta.gob.ar - INTA Santiago del Estero

Lucio Auhad, auhad.lucio@inta.gob.ar - INTA Santiago del Estero

Marcelo Cesar Contreras, contreras.marcelo@inta.gob.ar - INTA Santiago del Estero

Introducción

En la Argentina, la figura cooperativa como herramienta socio-organizativa ha sido utilizada a través de los años como una alternativa para generar desarrollo local y regional. En diferentes regiones del país se la eligió como forma de gestión para llevar adelante sus actividades económicas y sociales, recogiendo resultados muy heterogéneos respecto a su sostenimiento y evolución. Los diferentes efectos se dieron a causa de diversos factores condicionantes, entre los que se visualizan como más importantes los relativos a las dinámicas socioculturales y recursos naturales particulares de cada región.

A finales de los años 90 en la Argentina, las condiciones económicas que enfrentaron tanto los sectores de la agricultura familiar como algunos emprendedores llevaron a muchos de éstos a optar por estrategias de trabajo conjunto para poder sostenerse económicamente en sus actividades productivas. Según lo plantea Lattuada *"el asociativismo en el medio rural ha sido destacado en los últimos veinte años como un factor que contribuye al desarrollo de pequeños y medianos productores y de las comunidades rurales y sectores sociales vulnerables"*, es en este marco en el que el cooperativismo, como modalidad de organización de la producción, basada

en los principios de igualdad, fraternidad y utilidad común, resulta una salida posible y deseable para la crisis. Obschatko aporta que en la Argentina *"la política agropecuaria prestó particular atención a la situación de pequeños productores y agricultores familiares y a la promoción de asociativismo, fortaleciendo programas anteriores y creando nuevos"*.

Precisamente en este periodo, desde las instituciones técnicas que acompañaban a estos sectores, entre éstas el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), y específicamente desde el área de Transferencia y Extensión donde funciona el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeder) que articula las estrategias de programas dirigidos a pequeños y medianos productores y agricultura familiar, en este caso en particular a través de Cambio Rural, se fomentó la conformación de grupos, como el que analizamos aquí, el que una vez finalizado el programa, dio lugar a la constitución de la cooperativa.

En consonancia con una medida de política nacional, entre los años 1995 y 2002, desde el ámbito del gobierno de la provincia de Santiago del Estero se implementó un programa de apoyo a productores apícolas, el que también determinó durante ese periodo la conformación de numerosas en-

Colaboradores

Ariel Ledesma - (AER Fernández.) INTA Santiago del Estero. Obtención de valores productivos apícolas estándares de la zona en estudio.

Camila Rueda - (AER Frías) INTA Santiago del Estero. Coordinación de actividades en la zona y obtención de información.

Eliseo Fringes - (AER Frías) INTA Santiago del Estero. Coordinación de actividades en la zona y obtención de información.

Fanny Tahuil - Secretaría de Producción y Turismo de Frías, Santiago del Estero. Realización de encuestas.

Gabriela Alejandra Heredia - Secretaría de Producción y Turismo de Frías. Santiago del Estero. Realización de encuestas.

Adrián Córdoba - Secretaría de Producción y Turismo de Frías. Santiago del Estero. Realización de encuestas.

Horacio Jañez - INTA Santiago del Estero. Obtención de información productiva.

tidades cooperativas. Según los registros provinciales, ya en el año 2009, un gran porcentaje de estas entidades habían sido dadas de baja o habían sido intervenidas para su normalización, siendo muy pocas las entidades que se encontraban efectivamente en vigencia, lo que reflejaba la situación irregular que atravesaba el sector.

La Friense se presenta como un caso particular e interesante, ya que como Grupo de Cambio Rural se planteó como estrategia la conformación de una cooperativa, por ser la forma jurídica que le permitiría tener mayores oportunidades para mejorar la producción y comercialización. La habilitación para funcionar como cooperativa,¹ recién fue obtenida en septiembre del 2001, año que marcó el inicio de la actividad. Según lo señala el estatuto social, la entidad fue habilitada para funcionar bajo la tipología de "Cooperativa de Provisión, transformación y comercialización" con la denominación de Cooperativa Apícola, Agropecuaria, Granjera y/o Avícola La Friense Ltda.

Hoy, transcurrida más de una década, la cooperativa se presenta como una entidad

1 - Existen muchas definiciones y aproximaciones conceptuales al Cooperativismo. En este análisis tomaremos la definición de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de 1995, donde una Cooperativa es una *asociación autónoma de personas que se unen libremente para satisfacer necesidades comunes, mediante una empresa de propiedad conjunta, democráticamente organizada*.

que no sólo se sostiene en el tiempo sino que además, junto a otras instituciones de la zona, participa de procesos que aportan al desarrollo local y regional.

Elección de la experiencia a sistematizar

Se selecciona esta experiencia para su sistematización por tres razones que la vuelven particular y por considerarse como un proceso relevante que aporta al trabajo que realiza la institución desde un enfoque territorial:

1. Es una organización que continúa en actividad, es decir, se ha sostenido en el tiempo.
2. Es una organización que ha generado fuertes vínculos con el INTA por haber desempeñado un rol fundamental en su conformación, y
3. Se ha convertido en integrante de una mesa de gestión interinstitucional (ADELFRI, Agencia de Desarrollo Local de Frías²)

2 - ADELFRI además está integrada por la Sociedad Rural Zonal Frías, Municipalidad de Frías, Ministerio de Producción Recursos Naturales Forestación y Tierras del Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, INTA Estación Experimental Agropecuaria Santiago del Estero, Escuela Agro técnica de Frías, Sala de Lectura y Centro Cultural Silvia Yolanda Ramos, Escuela Industrial de Frías, Asociación Civil de Fomento para el Desarrollo Local y Regional Lavalle Guasayán y el Instituto Superior del Profesorado Provincial N° 2, (INTA, 2009).

El propósito de esta sistematización es:

1. Hacer conocer la historia de la cooperativa a través de las voces de los actores
2. Indagar y reflexionar sobre los aspectos o estrategias que permitieron la sostenibilidad de la cooperativa en el tiempo en el Departamento Choya de la Provincia de Santiago del Estero desde el año 1998 hasta el año 2015.

En función de la definición de la experiencia a sistematizar, entendida ésta como un proceso relevante dentro de las actividades que realiza el INTA y los vínculos que genera la institución con las organizaciones del territorio, se conformó el equipo que llevaría adelante la sistematización, conformado por los técnicos de extensión que desarrollan actividades en el Proyecto Regional con Enfoque Territorial Contribuciones al desarrollo integral del oeste de Santiago del Estero: Marcela Robles, María Fernanda Epstein Vittar, Marcelo César Contreras, Lucio Auhad y Eliseo Fringes, técnico de la Agencia de Extensión Rural Frías del INTA quien cumplió tareas de promotor asesor del Grupo Cambio Rural y quien actualmente es integrante socio activo de la cooperativa.

Además, para la sistematización, colaboraron brindando información y coordinando actividades en la zona para la realización de las encuestas, el Técnico Apícola Ariel Ledesma de la Agencia de Extensión Rural Fernández, Camila Rueda de la AER Frías y Fanny Tahuil, Gabriela Alejandra Heredia y Adrián Córdoba, técnicos de la Secretaría de Producción y Turismo de Frías de Santiago del Estero.

Esta sistematización hace un recorrido por la historia de la cooperativa desde las voces de sus asociados, aborda el proceso organizativo y la sostenibilidad del mismo a partir del análisis de los aspectos económicos-productivos y sociales, y define categorías de socios activos mediante la definición de dos aspectos: innovación y participación.

Metodología

Para una situación inicial, actual y para las conclusiones se realizaron entrevistas y sistematizaciones de talleres. Los temas abordados tanto en las entrevistas como en los talleres fueron los pertinentes a los aspectos técnicos apícolas y aspectos sociales referidos a la doctrina cooperativa: motivo que determinó la conformación de la cooperativa, actividad principal, operación con terceros, evolución de la actividad, mercados del producto, articulación con otras instituciones u organismos (asesoramientos, convenios), conflictos o problemas presentes, número de socios, número de socios activos, estructura interna de la cooperativa, registros de la actividad social y productiva, distribución de excedentes, influencia en comunidades cercanas, cuidados al medio ambiente (Anexo I, II). Los resultados obtenidos ayudaron a conformar el relato de la historia de la cooperativa y la visión de los asociados sobre esta.

Para la situación actual también se realizaron encuestas a los asociados. Los datos fueron recopilados en encuestas (Anexo III) sobre una muestra de once (11) asociados activos de la Cooperativa. Se crearon dimensiones y variables según temas pertinentes a los que interviene INTA desde el momento de la fundación de la cooperativa: las dimensiones abordadas fueron dos: a) una económica productiva y b) una social, creadas y definidas a partir de documentos y consultas a técnicos, al igual que la definición de sus variables. Las variables creadas fueron: asociados produciendo, número de colmenas, rendimiento (producción de miel), adopción de tecnologías apícolas, dependencia de insumos externos, aumento de ventas, canales comerciales, ingreso anual, capacidad de ahorro, conocimiento ecológico, manejo sustentable, participación en asamblea, gestión de recursos externos, capacitación cooperativa, participación con la comunidad, continuidad generacional, integración social y residencia en el lugar e influencia en localidades cercanas. Los valores obtenidos de

las variables se compararon con datos umbrales de la zona (Anexo IV). Los resultados de las encuestas ayudaron a graficar los aspectos técnicos de la producción apícola y la doctrina cooperativa, y categorizar a los asociados por medio de dos variables: innovador y participativo.

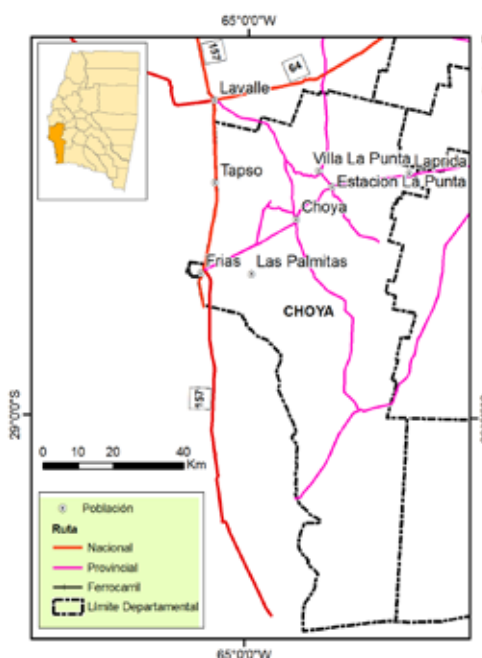
Para las conclusiones, el equipo sistematizador junto con los asociados analizó los resultados de talleres, entrevistas y encuestas. El análisis ayudó a reflejar el proceso cooperativo desde la opinión y los aprendizajes, tanto del equipo sistematizador como el de los asociados.

Localización de la experiencia

La experiencia que se sistematiza en este trabajo se localiza en el Departamento Choya de la Provincia de Santiago del Estero³. La cabecera departamental es la Ciudad de Frías, ubicada en al Sudoeste del Departamento, muy cerca del límite con la Provincia de Catamarca.

Según lo indica Rubén De Dios (De Dios, 2006) *"Frías constituye un epicentro regional de desarrollo como resultado de concentrar importante infraestructura (red vial, energía eléctrica, pista de aterrizaje, conexión de gas natural) y una variedad de oferta de servicios públicos y privados para toda la región, tales como salud, educación, y la presencia de organismos del Es-*

tado nacional y provincial entre otros". Las actividades que se realizan en la zona son el comercio, la minería y la actividad agropecuaria (preferentemente ganadera) y en cuanto a esta última, fue impulsada desde el año 90'a través de políticas nacionales lográndose realizar a través de inversiones de empresas de origen extraterritorial, desmontes, alambrados, instalaciones ganaderas, perforaciones, aguadas, pasturas, compras de maquinaria y equipos de riego y algunas agroindustrias.



La cooperativa La Friense se encuentra ubicada sobre la Ruta Nacional 157 en la localidad de Frías.

Situación inicial

La conformación del Grupo Cambio Rural

La producción apícola es una actividad complementaria en el complejo entramado productivo de las economías rurales y de transición rural-urbana. El fortalecimiento de la actividad fue considerado oportunamente, tanto por los productores como por los técnicos asesores, como una oportunidad de sostenimiento y crecimiento económico: En el año 1998, por inicia-

3 - El Departamento Choya está ubicado en el Sudoeste de la provincia de Santiago del Estero, limitando al Norte con el Departamento Guasayán, al Sur con la provincia de Córdoba, al Este con los Departamentos de Ojo de Agua, Silípica y Loreto y al Oeste con la provincia de Catamarca. El Departamento Choya consta de una superficie de 6492 km², un 4,7 % del total provincial, siendo por superficie el 7º departamento dentro de las 27 jurisdicciones en que se divide políticamente la provincia. La cabecera departamental es la ciudad de Frías, distante a 148 km de la ciudad Capital, llegando a ésta por Ruta Provincial N° 64" (INTA, 2009) Se ubica en las coordenadas 28°39'00"S 65°09'05"O, y cuenta con una superficie de 35 km². En el Departamento se encuentra el municipio de primera categoría correspondiente a la ciudad de Frías y las comisiones municipales de Choya, Laprida, Tapso y Villa la Punta (INTA, 2009).

tiva de dos productores, animados por la necesidad de mejorar su producción, convocaron a diez emprendedores más, del Departamento Choya, y se reunieron para conformar un Grupo de Cambio Rural. Tal como lo describe el promotor asesor que acompañó la gestación del grupo *"la necesidad de la gente por aprender era tan grande que daba gusto enseñarles... mi rol como técnico era que aprendan todo sobre el manejo del apiario, desde la multiplicación de las abejas hasta la extracción de la miel"*.

Este grupo inicial de emprendedores estableció como objetivo fortalecer técnicamente la actividad apícola que llevaban a cabo, como parte de una estrategia de complementación de ingresos. En este sentido, una de las instituciones que jugó un papel fundamental fue el INTA, a partir de la asistencia técnica y el acompañamiento en el desarrollo de las actividades del grupo. Según lo manifiesta uno de los asociados: *"Yo ya venía trabajando hace como siete años atrás en el tema de la miel, y para mí, al principio, era como un pasatiempo nomás, empecé comprando colmenas y con el correr de los años comencé a participar junto a otros productores en distintas actividades junto al INTA, a veces invitándolos nosotros, a veces invitándonos ellos, para recibir capacitaciones y compartir experiencias e información"*. Entre las principales motivaciones para formar parte del grupo, se encontraba la posibilidad de la mejora de sus ingresos en la comercialización: *"(el objetivo era) Agruparse para lograr información e intercambio de conocimientos dentro de la apicultura a través de la participación en el Programa Cambio Rural, para fortalecer y crecer en la actividad"* y según su relato *"en algún momento nos dimos cuenta que este asunto de la miel se podía convertir en un negocio rentable"*.

Estos productores, que trabajaban de manera independiente e individual, se enfrentaban a diversas problemáticas, tanto técnicas como de comercialización de sus

productos. En las primeras reuniones priorizaron la necesidad de contar con un espacio físico y una sala de extracción, y a partir de esta decisión surge la idea de la cooperativa: *"La idea (de la cooperativa) surge del encuentro de productores que veían la actividad apícola como interesante para la zona ya que en ese momento (2001) la actividad apícola era escasa"; "teníamos el producto, pero no habíamos generado un mercado. Nos capacitamos entonces en trabajo en grupo y en comercialización y en el año 2000 empezamos a pensar en formar una cooperativa, y junto al IPAC (Instituto Provincial de Acción Cooperativa) participamos de charlas y visitas y fuimos intercambiando información, para empezar a trabajar en la redacción de nuestro estatuto"*.

Los Actores

Los actores relevantes de la experiencia fueron:

- a. los productores emprendedores, quienes en el momento inicial conformaron un grupo de Cambio Rural y luego se convertirán en asociados de la cooperativa. Son emprendedores de la zona, mayormente varones adultos, vinculados a la producción apícola pero no como una actividad central, sino como una estrategia complementaria de sostenimiento económico, e incluso, en algunos casos, recreacional.
- b. los agentes técnicos que acompañaron al proceso, provenientes de distintos institutos y agencias de intervención, provinciales y nacionales:
 1. Los agentes de INTA: Técnicos del Programa Cambio Rural, y especialistas en Apicultura, cuya participación en el proceso fue prácticamente permanente y acompañaron al grupo y posteriormente a la Cooperativa desde sus inicios hasta hoy.
 2. Los agentes del IPAC: Técnicos en Cooperativismo y especialistas en temáticas relacionadas con lo socio organizativo, con participaciones pun-

tuales en la vida de la Cooperativa, vinculadas mayormente a la capacitación en Cooperativismo y a la gestión de la constitución de la Cooperativa.

3. Los agentes de los programas del Gobierno Provincial: En su mayoría técnicos dedicados a la gestión de proyectos de inversión, subsidios, que eventualmente tuvieron algún vínculo con el grupo.

Un papel fundamental en las actividades de la organización lo tuvieron los agentes técnicos ya que participaron en las diferentes instancias de la vida del grupo. En los momentos iniciales, el rol del promotor asesor y de los técnicos de INTA fueron determinantes para la consolidación del grupo y su actividad. Luego, en instancias posteriores siempre con el acompañamiento del INTA en cuestiones técnicas y organizativas, los técnicos del Instituto Provincial de Acción Cooperativa, órgano local que rige las entidades cooperativas en el ámbito de la provincia, resultaron de vital importancia para que avanzaran en el grado de organización que estaban demandando. Si bien el acompañamiento de este organismo fue más importante en una fase inicial, los asociados rescatan la buena relación que aún mantienen con el mismo y el apoyo que reciben al realizar sus gestiones.

El proceso

La constitución de la cooperativa

Por iniciativa de los miembros del grupo, en setiembre de 2001, se logró, con la firma de doce socios fundadores, la creación de la cooperativa, conformada bajo la tipología de cooperativa de provisión, transformación y comercialización Cooperativa Apícola, Agropecuaria Granjera y/o Avícola "La Friense" Ltda., dando inicio formal a sus actividades.

Según lo plantea un asociado *"la cooperativa La Friense se formó en una época en que esta actividad tenía buena rentabilidad porque los precios de la miel eran importantes"*. Sin embargo, a lo largo del proceso, condiciones económicas y sociales produjeron cambios en la organización, según lo expresan sus propios integrantes *"luego fue variando el precio de la miel por lo que muchos apicultores chicos optaron por vender sus colmenas y muchos, me incluyo, seguimos esperanzados en una mejora, desde luego, también porque nos gusta la producción y el trabajo apícola"*

En el proceso de conformación y desarrollo de La Friense no todos los asociados tuvieron igual participación, por lo que se puede diferenciar dos grupos: los socios más comprometidos con la vida cooperativa (quienes participan de todas las



asambleas y su nivel de involucramiento es mayor tanto en lo político-administrativo como en lo comercial) y un grupo de asociados cuya vinculación con La Friense es estrictamente comercial. En la vida de la cooperativa el nivel de participación de ambos grupos fluctúa, variando en relación a los momentos propios de los ciclos productivos y administrativos.

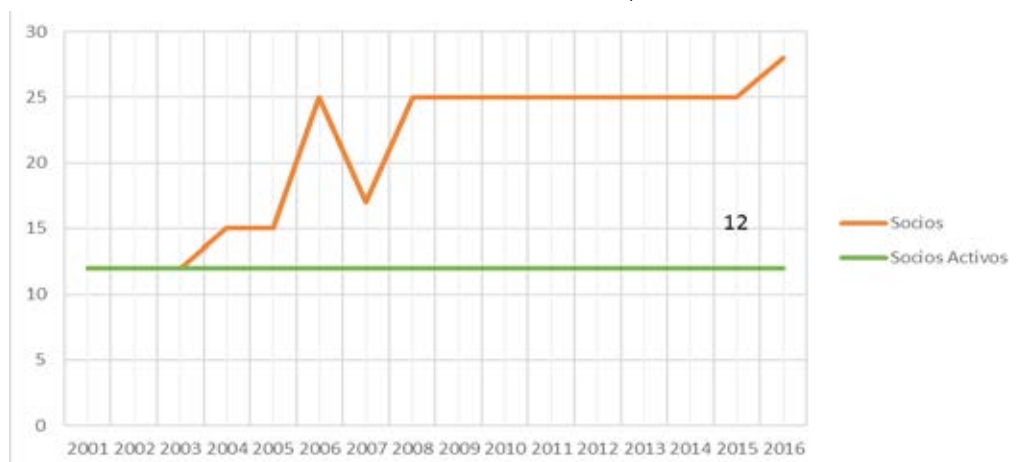
En palabras de los mismos socios, *"La Friense se encuentra siempre en un proceso "de conformación", donde la participación y números de los socios fluctúa, influenciada por los ciclos económicos relacionados con el precio de los productos apícolas y también por los distintos climas sociales que atraviesa tanto la cooperativa, como el municipio, el departamento, la provincia y la región"*.

Como sucede en la mayoría de los emprendimientos similares, el sostenimiento en el tiempo no sucede sin etapas de crisis en la participación, donde los socios tuvieron que redoblar sus esfuerzos incluso para lograr el mínimo de participantes requeridos por el estatuto, problemática que actualiza su vigencia cíclicamente, como lo muestra el gráfico 1.

En el gráfico número 1 se observa la evolución del número de asociados de la cooperativa La Friense Ltda., que permanecieron activos desde su creación hasta la actualidad.

El número total de asociados fue fluctuando en el tiempo, pero los asociados activos fueron constantes. Expresado por un asociado: *"A lo largo de la vida de la cooperativa se produjeron modificaciones en el número de asociados. Esta variación se debió por un lado al buen accionar de la entidad en cuanto a la seriedad con que llevaba a cabo sus actividades, a las frecuentes reuniones y capacitaciones y demostrando de esta manera la viabilidad de la propuesta"* Asimismo, la baja se explica por *"la falta de predisposición de algunos asociados para cumplir con los reglamentos internos establecidos aprobados oportunamente por la mayoría. Actualmente las asambleas se realizan con la asistencia del 70% de los asociados"*.

Gráfico N° 1: Evolución del Número de Asociados de la Cooperativa La Friense



Fuente: Elaboración propia. INTA 2016

Los conflictos

Durante el proceso inicial sobre todo, según el relato de uno de los integrantes del grupo, los intereses personales generaron muchos conflictos y tensiones entre los miembros de la cooperativa, actitudes que afectaban directamente los intereses conjuntos de la entidad. En la mayoría de los casos estas diferencias se presentaban en el desarrollo de la actividad productiva, entorpeciendo de alguna manera, los acuerdos relativos al trabajo y al uso del equipamiento, entre los más relevantes. En la medida que las tensiones se fueron acrecentando, los asociados acordaron buscar la manera de regular las actividades que resultaban difíciles de manejar, por lo que decidieron elaborar un reglamento interno que contemplara todo lo relativo al uso de las instalaciones. También, ya como una instancia organizacional, se acordó abordar las problemáticas grupales que se presentaban, generando conciencia en el grupo acerca de la importancia del trabajo en equipo, siendo éstos los mecanismos de los que se sirvieron para minimizar las tensiones. Según lo expresa textualmente un asociado *“desde que yo ingresé a la cooperativa hubo conflictos”* y si bien *“siempre surgen nuevos inconvenientes por suerte los socios que están participan y colaboran para que esta institución se mantenga”*.

Mejoras en la comercialización: la asistencia de INTA y la integración a Norte Grande

Tal como se mencionó en un momento inicial, con la conformación de la cooperativa y la asistencia técnica, las condiciones de la producción mejoraron, esto permitió a sus asociados proyectar instancias superiores, pues como decían *“tenían el producto pero no habían generado un mercado”*. Por ello una estrategia para mejorar la comercialización fue su vinculación con la cooperativa Norte Grande, la que se rea-

lizó a partir de la asistencia de los equipos técnicos del INTA con el propósito de fortalecer el desarrollo de la actividad apícola. La cooperativa Norte Grande, que se inició en el año 2002, se encuentra en la localidad de Famaillá, provincia de Tucumán, y está integrada por productores de Salta, Jujuy, Santiago del Estero, Tucumán y Catamarca formando parte del Clúster del NOA, lo que le permite a la entidad tener participación dentro del Mercado Justo para la exportación de miel a Europa. El vínculo con esta cooperativa le permitió a La Friense acceso a nuevos mercados.

La participación en una mesa de gestión local: la integración a nivel local

Con el fortalecimiento de la entidad, principalmente desde lo productivo y lo comercial, la cooperativa comenzó a tener mayor visibilidad en el territorio lo que favoreció su protagonismo como actor social y su participación en mesas de decisiones a nivel local. De esta manera se integró a una Asociación Civil de 2° grado denominada ADELFRÍ (Agencia de Desarrollo Local de Frias) constituida para promover el desarrollo regional, entendiéndose por tal, el proceso de transformación de la economía y de la sociedad. Esta asociación está integrada por instituciones públicas y privadas que trabajan en el medio teniendo como misión *“Generar un espacio de consenso para trabajar en pos de un objetivo común, como el desarrollo de la región, poniendo a los actores sociales en el centro de las tareas a realizar”*. En el estatuto de ADELFRÍ se menciona a La Friense como miembro constituyente.

Situación actual o de resultados

Los asociados se plantearon seguir con los objetivos fijados desde la creación de la Cooperativa y fijaron además nuevos objetivos a futuro: la certificación orgá-

nica de la miel, aumentar la calidad de la miel, diversificar los productos, crecer en las ventas y seguir capacitándose. Es así que dijeron: *"Nuestro objetivo hoy es tratar de certificar orgánico, nuestra zona reúne todas las condiciones para eso, y venimos trabajando junto al gobierno de la provincia haciendo los pasos para la certificación"*.

La motivación surge, además del apoyo del gobierno y de las instituciones que acompañan, de haber recibido por la calidad de miel producida y haber crecido económicamente: *"Hace un par de años un productor de miel friense ganó un premio a la calidad de miel en la provincia de Santa Fe, también una productora de miel de la cooperativa consiguió un premio nacional en el rubro calidad"; "Económicamente, un productor que maneja una unidad de 250 colmenas, accede a un sueldo más o menos rentable, pero para que eso suceda hay que dedicarse a la apicultura, es decir, ponerle el tiempo que hace falta y aprovechar no solamente la miel sino también los subproductos de la colmena"*.

El aprendizaje y la continua capacitación es un factor que moviliza a los asociados. Los socios afirman que pretenden *"Aprender nuevas técnicas apícolas, productivas y comerciales. Relacionarse con otros productores no asociados a la cooperativa. Relacionarse con otras cooperativas e intercambiar ideas"; "Adquirir mayor conocimiento con todo lo relacionado a la apicultura y cooperativismo"*.

La actividad apícola

El objetivo principal de la cooperativa siempre fue la producción de miel: mejorar la producción, tener una sala de extracción, ampliar los canales de mercado. Por eso fue necesario llevar adelante una actividad cooperativa más organizada que le diera al producto más posibilidades de calidad y venta y con la se pudiera participar en mesas de decisión territorial, clusters y tra-

bajar con otras cooperativas vinculadas a sectores relacionados en el tema tanto apícola como agropecuario, porque los asociados no solo producen miel sino también conejos, gallinas, y otros productos.

Los asociados cuentan que hoy la cooperativa está integrada por un total de 25 asociados, que involucra a 15 familias, en las cuales la apicultura es la actividad principal puesto que *"hay productores que tienen otro tipo de actividades como la cría de conejos, de gallinas de chanchos, cabras, etc., ya que en el momento de la conformación de la entidad se pensó como oportunidad para integrar a estos productores para que tuvieran posibilidades de operar en el mercado, son actividades que prácticamente no se trabajaron en la cooperativa, por lo que la apicultura constituye la principal actividad brindando a sus asociados la posibilidad de venta de miel"*.

La cooperativa trabaja hoy también con terceros no asociados: *"Al socio se le cobra por la extracción de la miel, un porcentaje menor que el que se le cobra un tercero no asociado, ingreso que se destina a la compra de tambores, al pago de impuestos y operarios, entre otros"*

Actualmente la entidad está dentro de una cooperativa grande formando parte del Clúster del NOA (Tucumán, Salta, Jujuy y Santiago del Estero, Frías) y a través de la Cooperativa Norte Grande y que por ello puede participar del Mercado Justo, exportando a Europa, es por ello que un asociado menciona que: *"El 98 % de los productos de la asociación llegan al mercado internacional, destinándose solo el 2% al mercado local que es la que se fracciona (Solo entre 5 y 10 colmenas, que corresponden a 3 o 4 productores)"*

Un análisis de la Cooperativa La Friense: Resultados de la sistematización de la experiencia

Los resultados que se obtuvieron a partir de las encuestas y entrevistas y en función de la recopilación de información tanto cualitativa como cuantitativa reflejan la situación de la cooperativa desde los aspectos económicos y sociales. Cabe destacar que estos enfoques fueron seleccionados teniendo en cuenta los intereses y capacidades del equipo técnico y como una manera de rescatar y describir el proceso de intervención técnica en los territorios, con la especificidad que justamente marcan estos procesos y como una forma de obtener un producto útil que sirva para reflejar y representar una dinámica territorial.

a. La Friense desde la mirada del Cooperativismo

Una forma de darle valor y significado a la importancia que tiene la adopción y aplicación de pautas doctrinarias es citar lo que declara la Asamblea General de la Declaración sobre la Identidad Cooperativa en los Principios Cooperativos para el Siglo XXI: *"las economías necesitarán más elementos de autoconfianza, democracia y participación a fin de posibilitar a las personas tener más control sobre su destino económico y social."* Es en el marco de esta declaración que las entidades cooperativas actúan como empresas democráticas autogestionadas y se presentan como herramienta viable para generar transformaciones sociales y económicas. Una primera mirada a La Friense resulta desde la descripción de la aplicación de los principios doctrinarios en su organización:

1° Asociación voluntaria y abierta: Según lo establece el Estatuto Social de la Friense Ltda., es una organización abierta a todo persona que dedicándose a la actividad apícola agropecuaria, granjera y/o avícola quiera integrarse, sin más requisito que la aceptación de las condiciones

que establezca el estatuto.

2° Control democrático por los asociados: Los asociados tienen el control de la entidad ya que la toma de decisiones se realiza a través de la participación en las asambleas donde se discuten y definen los lineamientos a seguir. La entidad cuenta con todos sus órganos sociales (Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración y Sindicatura), reflejando de esta manera su estructura social interna y garantizando, por medio de sus consejeros, la representatividad de sus miembros.

3° Participación económica de los asociados: Se referencia en este sentido el concepto de suscripción e integración de las cuotas sociales por parte de los asociados para la formación del capital social aplicado fehacientemente en la entidad; y lo referido al destino de los excedentes, fijado en este caso bajo el concepto de retorno en proporción a las operaciones realizadas por cada asociado y al desarrollo de las actividades de la cooperativa en la práctica, punto último este no establecido estatutariamente.

4° Autonomía e independencia: La entidad tiene una vasta experiencia de articulación y vinculación con su comunidad. Está integrada a una Asociación Civil de 2° ADELFI (Agencia de Desarrollo Local de Frias) que nuclea a instituciones públicas y privadas del medio. Esta vinculación con el medio favoreció instancias de financiamiento y asesoramiento en diferentes momentos de la vida de la entidad, lo que marcó una gran incidencia de estas instituciones y lo que fortaleció, indiscutiblemente, el desarrollo de la actividad apícola en particular, pero sin perder por ello la capacidad de la entidad de sostener el control de las operaciones de la misma por parte de sus asociados, manteniendo la autonomía e independencia cooperativa que demanda este principio.

5° Educación, Capacitación e información:

Este principio alude al proceso permanente de formación de los miembros de la cooperativa y a la información acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación que se debe brindar tanto hacia el interior de la entidad como al público en general. En el caso de La Friense, hay diferencias en las opiniones de los asociados, relacionadas con el momento y el tipo de capacitaciones recibidas. Sin embargo, también declaran que una de las principales actividades de la Cooperativa es brindar capacitaciones a sus asociados.

6° Cooperación entre cooperativas:

La entidad contempla en su estatuto la posibilidad de asociarse a otra para formar una federación o adherirse a otras similares para servir más eficientemente a sus asociados para el desarrollo de sus actividades, trabajando mancomunadamente con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Como entidad de base, La Friense está asociada a la Cooperativa Norte Grande que tiene su sede en la localidad de Famaillá, provincia de Tucumán, entidad que se encarga de la provisión y resolución de las necesidades de sus asociados como insumos, máquinas, indumentarias, medicamentos, tambores entre otros, gestionando además líneas de financiamiento, capacitación y formación además de poseer la certificación de Comercio Justo. Está integrada por productores de Tucumán, Salta, Jujuy, Santiago del Estero y Catamarca, y se conformó legalmente en el 2002.

7° Preocupación por la comunidad:

La Friense muestra en su accionar una especial *responsabilidad en el desarrollo sustentable* de su comunidad tanto económicamente como socialmente. Al estar integrada y/o articular con otras asociaciones contribuye a la venta y exposición de productos en exposiciones y ferias, a la formación e información de los líderes de opinión, a la aplicación de prác-

ticas y técnicas productivas que cuiden el medioambiente, beneficiando a sus miembros con alcance a terceros no asociados y acercando oportunidades a las demás comunidades locales y regionales.

b. La Friense desde la mirada de sus socios

Uno de los objetivos planteados para la sistematización es recuperar un relato sobre la vida de la cooperativa y conocer de qué manera factores económicos y sociales influyeron en el sostenimiento de esta organización. Es así que a lo largo de la sistematización se fueron detectando algunas condiciones que determinaron su sostenimiento en el tiempo. Para resaltar esto es necesario marcar que desde la concepción misma del grupo de Cambio Rural ya se había ideado la forma de darle continuidad a la actividad la que concretaron a través de la formación de una cooperativa, definiendo esta acción como una estrategia para continuar con la actividad productiva.

La cooperativa atravesó por diferentes momentos económicos y sociales críticos, los que en su integridad conformaron un rico proceso desde la vivencia organizacional.

Otro factor que aportó a la sostenibilidad de la cooperativa devenido por el fortalecimiento económico fue la decisión de sus asociados de integrarse a otra cooperativa que se dedica a la misma actividad, lo que le permitió generar nuevas oportunidades, como por ejemplo, la de alcanzar un mercado internacional y un buen posicionamiento como entidad a nivel local y regional.

A su vez, ya desde los aspectos específicos de la organización y funcionamiento, esta entidad reúne una serie de características internas que le permitieron su permanencia en el tiempo, las que se reflejan en las declaraciones de sus miembros:

- “Se insta a los asociados a mejorar la producción todos los años, porque La

cooperativa en la mayoría de los casos es muy flexible y escucha al asociado". Las autoridades de la Cooperativa siempre mostraron una actitud flexible hacia los planteos de los asociados.

- "Con la cooperativa se logra una mejor comercialización... Porque la sala de extracción economiza y facilita el trabajo más pesado de la producción"; "La producción es media, es constante, por lo que sí genera ingresos". La cooperativa configura una oportunidad de incrementar sus ingresos.
- "Los fondos son manejados con seriedad y honestidad. La cooperativa cumple con todo lo que nos piden, es decir toda la documentación como libros, balances, facturaciones y con todo lo solicitado por los organismos provinciales y nacionales", "por el esfuerzo de mantener una administración clara y sin quejas". El manejo administrativo de la cooperativa siempre fue transparente y generó confianza en sus socios.
- "El modelo de trabajo de la cooperativa es solidario, los núcleos de abejas se venden a los socios a cambio de miel, y un pequeño porcentaje se destina para entregarlo a posibles socios para entusiasmarlos y motivarlos a que se sumen a la actividad"; "Hay chicos que ya se están enganchando y van poniendo sus granitos de arena para convertirse en futuros productores apícolas"; "Uno de los pilares de nuestro fortalecimiento es la incorporación de nuevos socios por lo que nuestro proyecto apunta a generar e incorporar nuevos productores y trabajamos en ello". La cooperativa sostiene una estrategia de crecimiento, buscando alternativas para incorporar nuevos socios.
- "En estos momentos los socios están, participan y colaboran para que esta institución se mantenga, a mí en lo personal me beneficia y me da mucha satisfacción producir comida orgánica y natural que es lo que el mundo necesita y espero que a futuro, y soy muy positivo en esto, vamos a salir muy beneficiados solo hay que seguir aportando cada uno en su área para un mundo mejor".

El trabajo en la Cooperativa le brinda a los socios otros satisfactores, además del económico.

c. La Friense, resultados de las encuestas

Para complementar la información obtenida en el proceso de sistematización de la experiencia se utilizó como herramienta una encuesta. Esta encuesta fue realizada a todos los socios activos de la Cooperativa. Los datos obtenidos se ordenaron en una serie de variables. A partir del análisis, el equipo sistematizador estableció umbrales para cada variable. Estos umbrales fueron una forma de establecer un rango a partir del cual se considerará que la medición de cada variable estará más cerca o más lejos de la sostenibilidad del proceso cooperativo:

- AS representa una valoración *ampliamente sostenible*, considerada para los grados 3 y 4 en el análisis;
- S representa una valoración *sostenible considerada* para el grado 2 y
- NS representa una valoración *no sostenible considerada* para el grado 1 en el análisis

Se observa que dentro de la dimensión económica - productiva, la mayoría de las variables se comportan como AS (siete variables), por lo tanto toda la dimensión tiende a una Amplia Sostenibilidad (AS).

Para el caso de la dimensión social, se observa que tres (3) de las variables se comportan como AS, tres (3) de las variables se comportan como NS y una (1) variable, la N° 18, es tomada como S. Esta dimensión posee tendencias equilibradas en cuanto al comportamiento AS y NS, pero considerando la salvedad de la variable N° 18, se decide definir toda la dimensión social con tendencia a la Sostenibilidad (S) en función de éstos resultados más la información de las actividades sociales de la cooperativa obtenida a través de las diferentes entrevistas.

Tabla 1: Análisis económico - productivo - social de la Cooperativa

Análisis económico productivo social de la Cooperativa						
	Dimensión	Variables	Dato Umbral	Resultado	Valor Máx.	
1	Económica Productiva	Asociados produciendo	3	4	4	AS
2		Nº de colmenas	2	4	4	AS
3		Rendimiento	3	3	4	AS
4		Adopción de tecnologías apícolas	2	2	4	S
5		Dependencia a Insumos externos	3	1	4	NS
6		Aumento de ventas	2	1	4	NS
7		Canales comerciales.	2	2	4	AS
8		Ingreso anual	2	4	4	AS
9		Capacidad de ahorro.	2	1	4	NS
10		Conocimiento ecológico	3	4	4	AS
11		Manejo sustentable	3	4	4	AS
12	Social	Participación en Asamblea.	2	4	4	AS
13		Gestión de Recursos Externos	4	4	4	AS
14		Capacitación cooperativa	2	4	4	AS
15		Participación con la comunidad	3	1	4	NS
16		Continuidad generacional.	3	1	4	NS
17		Integración social y residencia en el lugar.	3	2	4	NS
18		Influencia en localidades cercanas.*	3	1	4	S*

Fuente: Elaboración propia. INTA 2016

* La variable número 18 presenta comportamiento extremo entre sus valores (el grado 1 con una frecuencia de 6 y el grado 4 con una frecuencia de 5). Para determinar el comportamiento de esta variable hacia una tendencia S, se ha considerado que podría haber una interpretación errónea de esta variable en la toma de datos de la encuesta, ya que estos resultados no conciden con la información de las actividades sociales de la cooperativa obtenida a través de las diferentes entrevistas.

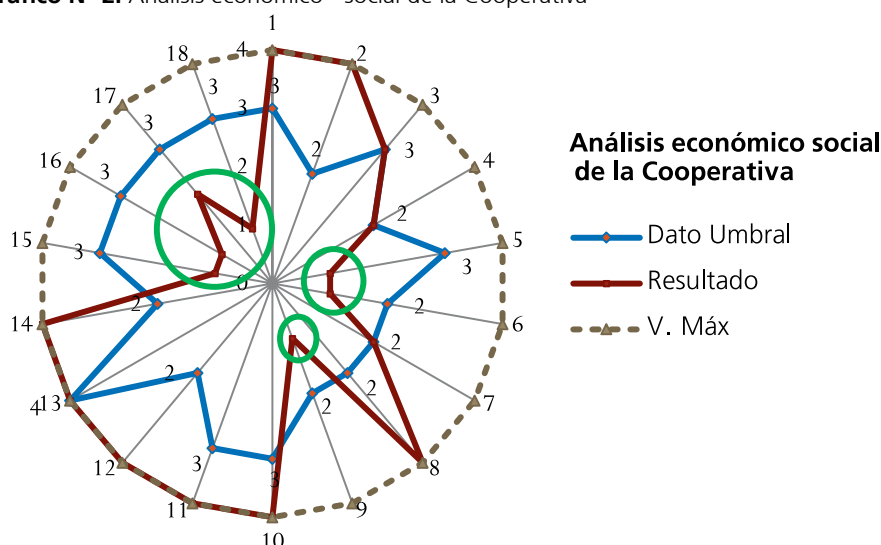
El gráfico N° 2 muestra las variables medidas, los resultados con sus datos umbrales, y valor máximo que puede obtener una variable.

En el gráfico N° 2 se observa dentro de los círculos los puntos críticos: valores de las variables inferiores al umbral definido previamente, los cuales corresponden a las variables a tener en cuenta a futuro en los procesos de intervención, es decir, las temáticas sobre las que sería conveniente afianzar el trabajo con la Cooperativa: *Dependencia a Insumos externos, Aumento de ventas, Capacidad de Ahorro, Participa-*

ción con la comunidad, Continuidad generacional e Integración social y residencia en el lugar.

Categorización de los socios: A partir de las variables y las dimensiones definidas, también se propone una categorización de los socios, a partir de la valoración de cada variable. Esto nos va a permitir esquematizar los comportamientos y las actitudes de los socios en relación a distintos aspectos de las actividades de la cooperativa, como se observa en la tabla N°2.

La tabla N° 3 muestra los valores de cada

Gráfico N° 2: Análisis económico - social de la Cooperativa

Fuente: Elaboración propia. INTA 2016

Tabla N° 2: Actitud de los asociados activos de la Cooperativa en función de las dimensiones estudiadas.

Categoría	Dimensión	Variable
Innovador	Económica - productiva	Rendimiento
	Económica - productiva	Adopción de tecnologías apícolas
	Económica - productiva	Dependencia a Insumos externos
	Económica - productiva	Adopción de técnicas ecológicas
Participativo	Social	Participación en Asamblea
	Social	Capacitación cooperativa
	Social	Participación con la comunidad
	Social	Integración social y residencia en el lugar

Fuente: Elaboración propia. INTA 2016

asociado en relación a cada categoría. Este valor surge de promediar el resultado de las variables por dimensión.

El gráfico N° 3 presenta la relación de las variables tendientes a la categoría innovadora y participativa. El cuadrante IV posee los mayores valores de la categoría innovador y también los mayores valores la ca-

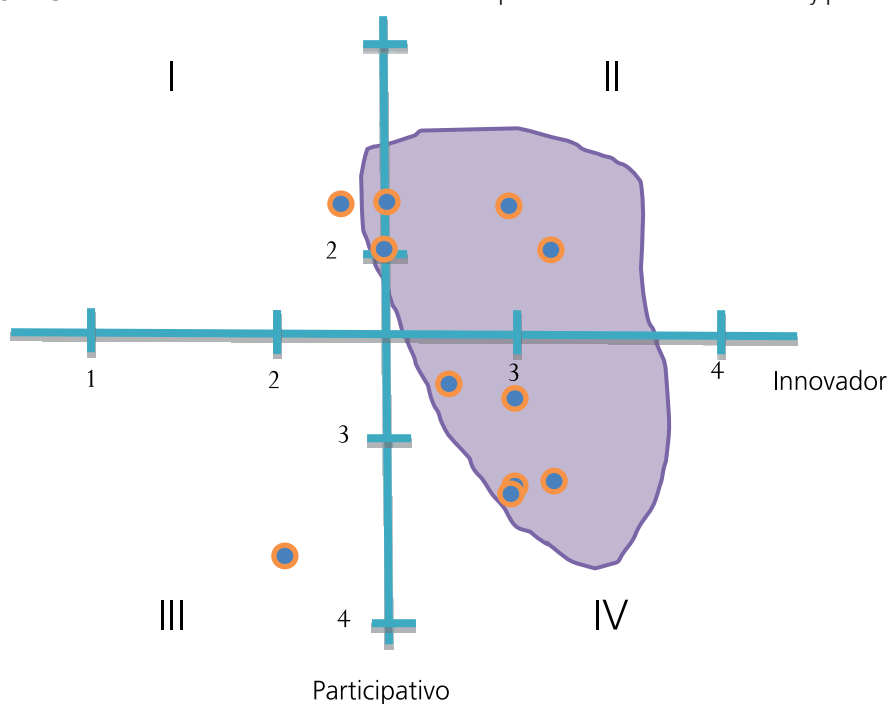
tegoría participativa. En contraposición el cuadrante I tiene los menores valores de las categorías innovador y participativo. El cuadrante III posee los mayores valores de la categoría participativo y los menores de categoría innovador. El cuadrante II posee los mayores valores de categoría innovador y los menores valores de categoría participativo.

Tabla N° 3: Asociados y categorías

Asociado	Innovador	Participativo
1	2,5	2
2	3,25	3,25
3	2,5	1,75
4	2,75	2,75
5	3	3,25
6	2,25	1,75
7	3,25	2
8	3	1,75
9	3	3,25
10	3	2,75
11	2	3,75

Fuente: Elaboración propia. INTA 2016

Gráfico N° 3: Actitud de los asociados activos de la Cooperativa: caracteres innovador y participativo



Fuente: Elaboración propia. INTA 2016

En el análisis, 5 de los asociados, se ubican en el cuadrante IV, por lo tanto, podemos decir que estos asociados configuran un comportamiento proactivo y deseable en el proceso de desarrollo cooperativo.

▲ Cuatro de los asociados se ubican dentro del cuadrante II que implica un comportamiento innovador. Un (1) asociado se ubica en el cuadrante III que lo define con un comportamiento más participativo que

innovador, y un solo socio se encuentra en el cuadrante I, que se define como el comportamiento menos deseable para el proceso del desarrollo cooperativo.

Conclusiones

La sistematización de la experiencia permitió analizar el proceso y conocer mejor el funcionamiento de la organización, entendiendo las particularidades y complejidades propias de las dinámicas que caracterizan a las organizaciones de los territorios. Se puede afirmar, desde las reflexiones grupales y del análisis del equipo sistematizador que la cooperativa La Friense se sostuvo en el tiempo debido a que los asociados mantuvieron el interés por participar en la vida de la entidad; tuvieron la capacidad para llevar adelante sus gestiones desde lo inherente a su figura jurídica y en el marco de lo que establece la Legislación y Doctrina cooperativa y porque optaron por continuar con la actividad apícola, la cual constituye una fuente de ingreso familiar, como dijo un asociado en las entrevistas *"seguimos esperanzados en una mejora y también porque nos gusta la producción y el trabajo apícola.... es por esto que la cooperativa se sostiene (...) finalmente destacamos la necesidad de consolidar la producción de nuestros asociados ya que con ellos también consolidamos nuestra cooperativa"*. Otra relato que refuerza esta idea reza que: *"Nuestra cooperativa tiene como base de todo progreso sostenible en el tiempo el compromiso responsable en el cuidado y preservación del medio ambiente, trabajar día a día para superarnos, el trabajo en equipo, la confianza, responsabilidad, igualdad y participación democrática como pilares fundamentales de nuestra filosofía organizacional y forma de vida en general. Mejorar la calidad de vida de nuestros asociados y la de sus familias tiene que ser el resultado (...) creemos firmemente que con nuestro proyecto estamos en el camino correcto"*.

Surge del análisis que los aspectos en los que la entidad debería trabajar para mejorar, tales como el aumento de las ventas, la capacidad de ahorro y lograr una mayor participación en la comunidad, garantizaría la posibilidad de transmitir a las nuevas generaciones, los valores, conocimientos y saberes propios de la actividad.

Se puede afirmar también, a partir de los testimonios de los participantes, que realizar una actividad agropecuaria desde una entidad cooperativa permite:

- Mejorar la calidad de la producción
- Aumentar la cantidad producida
- Ampliar los canales de venta
- Dedicarse a una actividad que pueden realizar los hijos
- Realizar un trabajo solidario y comprometido con el medio ambiente
- Mejorar la calidad de vida de los asociados y la comunidad
- Establecer vínculos con instituciones u otras entidades

En relación al proceso de sistematización en sí, uno de los asociados dijo que *"siempre es importante dar a conocer lo que se hace, para que sirva de experiencia y que se conozca cómo funciona la cooperativa... eso nos permitirá notar nuestros defectos para mejorar sobre ellos"*. Abordar un proceso de sistematización que incorpore las voces de los participantes no sólo como dadores de información sino como agentes del proceso de análisis y reflexión de la información obtenida configura un punto de partida para la visibilización y la reflexión de las características y problemáticas de la actividad.

Bibliografía

A. C. I. Alianza Cooperativa Internacional. *Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI*. Buenos Aires: INTERCOOP Editora Cooperativa Ltda.

A. C. I. Alianza Cooperativa Internacional. (Enero, 2013). *Plan para una década cooperativa*.

Cooperativa La Friense Ltda., *Estatuto Social*.

De Dios, R., Gonzalez O. (2006). *Análisis Participativo del Proceso de Transformación Productiva e Institucional en Frías y la región de influencia*.

INTA. *De un Grupo de Cambio Rural a una Cooperativa Apícola*. Entrevista al Presidente de la Cooperativa Sr. Juan Rasgado.

INTA, EEA Santiago del Estero. (2009). *Proyecto Regional Contribuciones al desarrollo integral del Oeste Santiagueño*.

Lattuada, M. (Junio, 2014). *Las asociaciones económicas no cooperativas de la Agricultura Familiar. Estudios de casos y lecciones aprendidas en sus procesos de surgimiento y consolidación*. (IIICA Oficina en Argentina - INTA y Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación). Buenos Aires.

Ley de Cooperativas N° 20.337. (1973).

Obschatko, E. S. de, Basañes, C. C., Martínez. G. D. (2011). *Las Cooperativas Agropecuarias. Diagnósticos y propuestas*. Buenos Aires.

Sarandón, J. S., Flores, C. C. (2009). *Evaluación de la sustentabilidad en Agroecosistemas: una propuesta metodológica*

Sarandón, J. S., Zuluaga, M. S., Cieza, R., Gomez, C., Janjetic, L., Negrete E. (2006). *Evaluación de la sustentabilidad de sistemas agrícolas de fincas en Misiones, Argentina, mediante el uso de indicadores*. Revista Agroecología Vol. 1.



PRET: Meseta Central del Chubut.

La conformación de las mesas de desarrollo local en la Meseta Central del Chubut: nuevos espacios de participación y articulación multiactoral

Lugar: Localidades de Gan Gan y Gastre. Dptos. Telsen y Gastre.



Equipo sistematizador

Ana Paula Galer, galer.ana@inta.gob.ar - (AER VIRCH) INTA Chubut

Miguel Angel Cárcamo, carcamo.miguel@inta.gob.ar - (AER VIRCH) INTA Chubut

Mirco Marcelo Muñoz, munoz.mirco@inta.gob.ar - INTA Chubut

Sebastián Cual, sebacual@hotmail.com - CORFO - Gan Gan

Introducción

La experiencia que se describe a continuación se desarrolla en la zona de la Meseta Central de Chubut, específicamente en las localidades de Gan Gan (Dpto. Telsen), El Escorial, Lagunita Salada y Gastre (Dpto. Gastre). Dichas localidades son los centros de referencia social y administrativa para pobladores locales y la población dispersa asentada en pequeños parajes. La meseta central está caracterizada a nivel ambiental por la escasez de precipitaciones y pastizales de baja productividad forrajera. Es el área más despoblada de la provincia, con un importante proceso migratorio hacia los centros urbanos. Las principales fuentes de empleo están asociadas al Estado, a la ganadería y a la minería. Existen aproximadamente 1.100 establecimientos agropecuarios, con predominio de pequeños productores ganaderos ovino-caprinos. A partir de diagnósticos realizados en talleres participativos ⁽¹⁾ junto con los productores pertenecientes a las organizaciones locales, se detectaron como principales problemas: bajo nivel de organización, falta de alternativas comerciales, escasa incorporación de nuevas prácticas disponibles de manejo, bajos valores en los indicadores productivos, falta de mano de

obra capacitada, baja receptividad natural (restricción ambiental), procesos de degradación de los recursos naturales, baja rentabilidad, infraestructura productiva predial y comunitaria insuficiente o deteriorada, presencia de predadores y competidores, campos abandonados, escasez de servicios públicos disponibles y escasa presencia de asistencia técnica. Las oportunidades identificadas están relacionadas con la permanencia de pequeños productores minifundistas y el fortalecimiento de las organizaciones de productores, a contar con espacios de articulación en proceso de consolidación, a disponer de información para acceder a diversas fuentes de financiamiento y a la posibilidad de avanzar en proyectos de agregado de valor.

Para el abordaje integral de estas problemáticas y oportunidades, se requiere de la construcción de espacios de concertación que sean representativos, donde los múltiples actores puedan expresar o definir qué es lo conveniente para bien de todos, en un marco de debate y generación de acuerdos comunes. Ante esta situación, surgen las Mesas de Desarrollo de Gan Gan y Gastre, con la finalidad de promover y consolidar un ámbito interinstitucional para el fortalecimiento de procesos de desarrollo local en un marco de participación, organización, concertación y generación de redes entre actores del territorio.

1 - Los talleres de diagnóstico participativo se realizaron en el marco de la formulación de proyectos ProFeder del INTA EEA Chubut.



La propuesta radica en unificar criterios, complementar recursos técnicos y financieros, diseñar matrices de trabajo conjunto, elaborar planes de capacitaciones, potenciar acciones y, fundamentalmente, apoyar el desarrollo productivo según las demandas surgidas de estos espacios. Desde el trabajo en las Mesas, se pretende fortalecer la autonomía de las organizaciones de productores para que alcancen una mayor capacidad de gestión, apoyar espacios de articulación y generar estrategias de comunicación que permitan visibilizar las transformaciones territoriales.

La posibilidad de sistematizar esta experiencia, da lugar a la reflexión sobre lo que va ocurriendo durante el proceso y permite construir nuevos conocimientos entre las instituciones y organizaciones participantes. El contar con el espacio de las Mesas de Desarrollo, representa un modo de control social y validación del trabajo de las instituciones que tienen injerencia en esos territorios. Constituye un ámbito fundamental para abordar la complejidad del territorio y mejorar nuestras prácticas.

Metodología

La utilización de metodologías desarrolladas en el contexto de la investigación acción participativa posibilitan la puesta

en relación de la diversidad de saberes presentes en los territorios, potencian los procesos de construcción colaborativa de conocimiento al mismo tiempo que favorecen el desarrollo de interpretaciones críticas de la realidad social y promueven prácticas emancipadoras (PE TRAMAS, 2013).

Considerando lo mencionado anteriormente, se conformó un equipo de sistematización entre los técnicos de INTA y CORFO (Corporación de Fomento del Chubut) intervinientes en el territorio, además del vital aporte de opiniones de todos los integrantes de las Mesas. En el trabajo de sistematización se dan distintos niveles y grados de participación, no todos están en todo, ni participan durante el proceso de la misma forma, ni con la misma intensidad. En un primer momento, el relevamiento de información y el registro en las actas durante las reuniones, lo realizaron técnicos del CORFO. A lo largo de la experiencia se modificó la dinámica, la coordinación y registro de las reuniones se hizo rotativo entre diversas instituciones y organizaciones de productores, a modo de propiciar la participación y responsabilidad en la tarea de todos los que forman parte de las Mesas.

Para dar inicio a la sistematización, nos planteamos una serie de preguntas sobre

lo que queríamos investigar en torno a las Mesas de Desarrollo (anexo1) bajo la premisa de que al sistematizar las personas recuperan de manera ordenada lo que ya saben sobre sus experiencias, descubren lo que aún no saben acerca de ella, pero también se les revela lo que aún no saben que ya sabían (Jara, 1994). A partir de allí definimos que el eje de la sistematización está vinculado a indagar **qué cambios se produjeron en la participación y en la capacidad para la toma de decisiones de los actores de Gan Gan y Gastre, a partir de la creación de las mesas.** Para ello, nos planteamos como objetivo revisar lo ocurrido durante más de un año de reuniones de mesa y analizarlas como espacio adecuado (o no) para abordar la complejidad del territorio y desde donde se puedan generar propuestas de desarrollo.

Para poder describir el proceso de las Mesas de Desarrollo, se identifican los agentes involucrados en la experiencia, y se utilizan una diversidad de técnicas y herramientas de recolección, ordenamiento y análisis de la información:

1. Técnicas de producción de datos:

- Revisión bibliográfica y documental de fuentes secundarias.
- Entrevistas individuales a algunos de los productores participantes de la mesa
- Entrevistas grupales a técnicos de las ins-

tituciones participantes de la mesa

- Reuniones /Observación participante
- Talleres participativos. Reflexión grupal entre los todos los participantes de las mesas

2. Técnicas de ordenamiento, análisis e interpretación de datos (procedimientos analíticos):

- Tabla de organización de la información de las entrevistas
- Análisis de documentos y fuentes secundarias
- Cuadro para la descripción del proceso
- Cuadros para la descripción de acuerdos y desacuerdos, logros y desafíos pendientes

Se establece que el producto final de esta sistematización sea compartido entre las instituciones técnicas a modo de documento interno de trabajo, además de proponer un taller participativo junto con los integrantes de las mesas, basado en la "devolución" de dicha sistematización como insumo para mejorar acciones a futuro.

La información recogida fue organizada por el equipo sistematizador sobre la base de cuatro elementos: la situación inicial, el proceso de intervención y su contexto, la situación actual y los aprendizajes obtenidos.



Situación Inicial

Primeras etapas de articulación interinstitucional: el surgimiento de las mesas de desarrollo

Las mesas de desarrollo, con sus variadas características, surgen ante la fragmentación en el abordaje institucional de las diferentes problemáticas, donde cada organismo aborda un aspecto de la realidad según sus funciones específicas. Esta fragmentación del conocimiento e intervenciones sesgadas intentan revertirse a partir del fortalecimiento de las tramas sociales, la participación frecuente de múltiples actores y un abordaje más integral de las problemáticas.

Desde hace algunos años, comenzaron a conformarse espacios donde confluyen miembros de los ministerios nacionales con representación en la provincia, además de organismos provinciales, organizaciones de productores y pobladores que se proponen trabajar en conjunto, en pos de expresar sus problemáticas, oportunidades, repensar sus prácticas y plantear propuestas de desarrollo acordes al territorio en el cual están insertos. Como antecedente importante y ejemplo de ello podemos considerar los siguientes espacios:

- **Mesas Comarcales.** Eran convocadas por el gobierno provincial para tratar

temáticas afines a cada comarca ⁽²⁾ con la presencia de referentes de diferentes ministerios y comunas.

- **Mesas de Gestión Local del Dpto. Telsen y Gastre.** Se establecen como parte fundamental del Programa Post-Emergencia ⁽³⁾. Es el lugar donde se relevan las problemáticas, se planifica y se acuerda un plan de trabajo con el aval de todos, para la posterior obtención de financiamiento en infraestructura y fortalecimiento organizacional.
- **Mesa Interinstitucional de la Aldea Escolar Sepaual.** Por su característica multiactoral, se abordan desde allí temáticas vinculadas a la búsqueda de alternativas de solución a diversas problemáticas socio-productivas, de organización comunitaria y de gestión de recursos tanto físicos como financieros.
- **Asambleas de organizaciones del territorio.** Si bien existen prácticas locales históricas, también se observa una im-

2 - Divisoria política administrativa propuesta por el gobierno de la provincia del Chubut.

3 - En junio del 2011 la zona centro norte de la provincia del Chubut se pone en marcha un programa de Emergencia para dar contención a los pobladores que se vieron seriamente afectados por las cenizas volcánicas provenientes de la erupción del Volcán Puyehue de Chile.





portante puesta en práctica de actividades colectivas y de organización comunitaria entre los productores de la meseta. Algunas son propiciadas por integrantes de la propia comunidad y otras son resultado del vínculo de pobladores con actividades promocionadas desde diferentes organismos e instituciones que intervienen en la zona (Galer et.al.2013).

Las Mesas de desarrollo de Gan Gan y Gastre son los casos seleccionados para la sistematización debido a contar con cierta periodicidad de las reuniones y donde el equipo sistematizador tiene presencia por sus proyectos de intervención técnica.

La mesa de desarrollo de Gan Gan, se conformó a principios del año 2014. La primera reunión tuvo un carácter informal, ya que surgió a partir del interés de los técnicos de INTA que recorren la zona ⁽⁴⁾ y de los técnicos de CORFO que estaban relevando información para la implementación del Programa de Post-emergencia. Desde el inicio hubo coincidencia en la necesidad de generar y participar en estos espacios de diálogo y donde se puedan plantear acciones conjuntas. Un primer

4 - Los técnicos extensionistas del INTA EEA Chubut recorren la zona de la Meseta desde el año 2008, a partir del contacto con una Comunidad Aborigen junto a la cual se ejecuta un Proyecto Minifundio del ProFeder (Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable).

aporte para la construcción de la mesa fue la realización de una nota entre el jefe comunal, el INTA y CORFO y los representantes de la Comunidad Aborigen de Laguna Fría y la Asociación de pequeños productores minifundistas de Gan Gan, en la cual se convoca al resto de los organismos e instituciones a una próxima reunión con el objetivo de conformar una Mesa de Desarrollo Local (anexo3). Fue destacable la actitud del Jefe comunal al plantear que este tipo de espacios de diálogo colaboran con su gestión, aportando demandas de manera organizada y acercando propuestas o alternativas de solución a canalizar a través de su comuna. A partir de allí, se establecen reuniones mensuales en donde se ponen de manifiesto las problemáticas, necesidades y temáticas de interés de sus participantes.

La Mesa de desarrollo de Gastre inicialmente fue una Mesa de Gestión Local para la formulación, análisis y ejecución de los proyectos de post-emergencia provincial (a cargo de CORFO) pero a raíz del comentario de los buenos resultados de las mesas de desarrollo en las que ya estaba participando el INTA y por sugerencia de éstos técnicos, se decidió convocar en el marco de este mismo espacio a otras instituciones para hacer más eficiente las reuniones mensuales. Ante el cambio de abordaje de estas mesas, se amplía la participación, de

este modo se torna un espacio más genuino y con posibilidad para que todos los integrantes se sientan con mayor aval para participar y expresar sus opiniones.

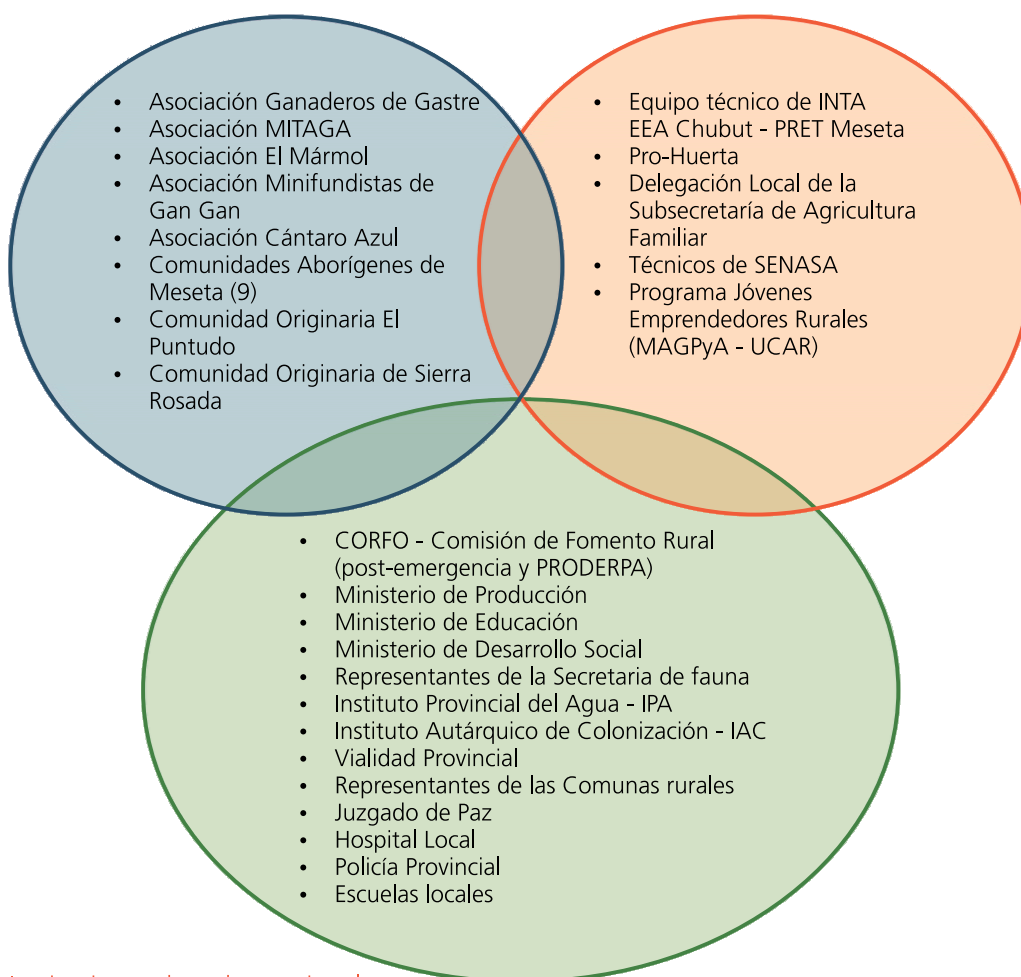
Los actores

Son diversas las instituciones públicas que tienen presencia en el territorio a través de sus programas y proyectos. Sus acciones son acordes a sus funciones, intervienen con diferentes capacidades prospectivas de planificación, generalmente, en fun-

ción de los cambios de políticas públicas llevadas a cabo por los gobiernos de turno. Esto determina que sus niveles de participación en la definición y acción concreta de políticas públicas son de variada significación dentro del territorio (anexo2).

Se destaca a las comunas rurales como espacios estratégicos con los que se necesita fortalecer vínculos y la importancia de poder definir la orientación productiva de cada zona. Los intendentes y jefes comunales son considerados los primeros actores políticos que gobiernan los territorios.

Figura n°1: Mapa de actores que conforman las Mesas de Desarrollo Local y de Gestión Local (Meseta Central del Chubut)



Instituciones de orden nacional

Instituciones de orden provincial

Organizamos y Asociaciones locales

"Las mesas deben entenderse como un espacio para generar futuras propuestas y proyectos. Es un espacio para aprovecharlo y sostenerlo entre todos, no tiene un dirigente específico, por lo cual es importante que se vayan rotando las personas, instituciones u organizaciones que lo dinamizan" (Jefe Comunal de Telsen, 2016).

Las instituciones técnicas cuentan con diversas herramientas programáticas que permiten acercar sus conocimientos científico-tecnológicos y acompañar los procesos socio-organizativos y gestiones de acceso a financiamiento. Instituciones como INTA, SENASA, la Subsecretaría de Agricultura Familiar, el Programa Jóvenes Emprendedores Rurales y CORFO a nivel provincial, tienen vinculación directa con los productores brindando su asesoramiento, acompañamiento técnico, capacitaciones y como gestores de financiamientos productivos.

Desde la Estación Experimental Agropecuaria Chubut de INTA se interviene a través de los proyectos ProFeder junto a pequeños y medianos productores ganaderos y a través de los diferentes planes de trabajo del Proyecto Regional de Apoyo al Desarrollo del área Meseta Central del Chubut, con un fuerte enfoque en la gestión para la articulación de las actividades, productos y procesos de los instrumentos programáticos institucionales que intervienen en los territorios. Esta apertura a la intervención de todos los sectores en el marco de un proyecto de desarrollo regional, cobra vital relevancia para un territorio tan extenso y de variada complejidad como es la meseta. A estos proyectos se le suma la ejecución del Programa Cambio Rural ⁽⁵⁾ desde el cual se incorporaron nuevos grupos de emprendedores.

El SENASA es el organismo encargado de planificar, organizar y ejecutar programas

5 - Los grupos de carácter productivo "Esperanza" - zona de Gan Gan, "El Triunfo" y "Mallines del Blanco" - zona de Gastre, y el grupo de artesanos de Gan Gan "Peñi Pivke"

y planes específicos que reglamentan la producción, orientándola hacia la obtención de alimentos inocuos para el consumo humano y animal. A nivel del territorio están presentes paratécnicos y referentes locales que se encargan de las diversas gestiones.

Los representantes técnicos de CORFO son los encargados de facilitar el anclaje de las herramientas programáticas del gobierno provincial en el sector agropecuario a través de programas financiados desde el Ministerio de Agroindustria de la Nación y su Unidad para el Cambio Rural (Programa Post-Emergencia y PRODERPA).

Desde los diversos ministerios de la Provincia del Chubut y sus respectivas direcciones y/o secretarías (Ministerio de Educación, Ministerio de la Producción, Ministerio de Salud, Ministerio de la Familia, Dirección General de Servicios públicos, Dirección de Fauna Silvestre, Secretaría de Agricultura Familiar, Instituto Autárquico de Colonización, Instituto Provincial del Agua, entre otros) son los encargados de brindar información, recoger y canalizar demandas, de modo de propiciar políticas públicas que hacen al bienestar de la población en su conjunto.

A nivel local participan de las mesas una serie de organismos (Juzgado de Paz, Policía local, Hospital, Escuelas, entre otros) que tienen vinculación directa con los pobladores y con los diversos organismos públicos, cada uno con su rol específico dentro de su misión y función institucional.

Los principales planteos de problemáticas y necesidades son expuestas por las organizaciones de productores y los pobladores locales. En estas mesas participan representantes de comunidades aborígenes y representantes de asociaciones de productores y pobladores en general. Es común que como primera reacción ante estos espacios de discusión se plantee demandas particulares hacia las instituciones o sectores con directa injerencia en el terri-



torio. A lo largo del ejercicio de participación en las mesas, esa dinámica se ha ido revirtiendo para poder dar lugar al planteo de necesidades pero también a encontrar alternativas de soluciones entre todos. De este modo se está avanzando en la consolidación del espacio local de participación y se están poniendo en práctica nuevas formas de analizar demandas, modalidades de gestión conjunta, lo que propicia el fortalecimiento y empoderamiento de las organizaciones.

La pluralidad de actores permite tener distintas miradas sobre las situaciones que ocurren en el territorio, se abordan diversas temáticas como son las relacionadas a la vivienda, infraestructura, manejo de los recursos, acceso a servicios básicos, educación, salud, entre otros. Se propicia el debate, el aporte de ideas, respetando la diversidad de voces para luego llegar a un acuerdo. Existen momentos de disensos, los cuales tienen que ser trabajados para lograr su consenso pensando en un objetivo común. Otra etapa fundamental de esta experiencia, es la circulación de la información dentro de las organizaciones de productores y comunidades participantes. Entre sus primeros ejercicios, está la conformación de actas acuerdo de trabajo conjunto, firma de notas con solicitudes según temáticas específicas, la aprobación y la ejecución de proyectos de Post-emer-

gencia a los que accedieron los integrantes de las mesas de Gan Gan y Gastre. Estas acciones se enmarcan en políticas, planes, programas y proyectos que organismos estatales ejecutan en los diferentes departamentos provinciales. Tales acciones marcadas de exclusiones e inclusiones, de continuidades y rupturas, se desenvuelven en procesos de diálogo, consensos y disensos, en busca de reproducción del orden establecido o transformaciones sociales.

Estrategias abordadas durante el proceso

El Estado actúa en el territorio a través de sus propias estructuras y herramientas programáticas, proyectos, políticas públicas. Es habitual que las líneas de acción de los organismos no estén articuladas entre sí, lo que genera mensajes discordantes, falta de sinergia y, muchas veces, confusión en el poblador local. Las problemáticas, las oportunidades, las potencialidades visualizadas, muchas veces son abordadas con herramientas de llegada masiva a la población local. A menudo, las problemáticas estructurales y de coyuntura son abordadas desde la disciplinarización del conocimiento, haciendo difícil el trabajo interinstitucional. Este tipo de intervenciones generan una dependencia en parte de los pobladores que ven en estas prácticas

una forma de obtener financiamiento y acceder a diversos recursos. (González Valenzuela et. al, 2013). Las instancias de capacitación y las herramientas de comunicación y difusión requieren muchas veces de un esfuerzo que exceden las capacidades de los equipos de trabajo. Según lo expresado por Silvetti (2001) *"...no existen recetas metodológicas o técnicas que permitan predecir o medir los resultados de la intervención porque los procesos sociales son dinámicos y contingentes"*. Siendo los resultados *"...la consecuencia de una construcción social, donde se confrontan lógicas desde la perspectiva y posición de los agentes involucrados"* (Silvetti, 2001).

En los últimos años, se han producido cambios importantes en las estrategias de intervención de las instituciones públicas, las organizaciones locales han avanzado en su nivel de conformación y se han generado y/o fortalecido espacios democráticos para la toma de decisión. Como se analiza en esta experiencia, estos espacios adquieren la forma de Mesas de Desarrollo Local y de Gestión Local promovidas inicialmente por organismos públicos, para resolver problemáticas coyunturales y para facilitar la ejecución de sus herramientas programáticas. *"La primer mesa de Gan Gan se generó a partir de que nos encontramos los técnicos del INTA y los de CORFO en la casa de un productor y nos dimos cuenta que estábamos queriendo hablar de los mismos temas. Fue ahí donde decidimos ir a buscar al jefe comunal y plantearle que era necesario generar un espacio donde se convocara a los pobladores y a todas las instituciones que recorren este territorio"* (técnico de INTA, 2015). (Foto n° 1_anexo).

La convocatoria a las mesas se realiza a través de mensajes al poblador rural ⁽⁶⁾. Para las primeras reuniones estos eran en-

viados por los técnicos de INTA o CORFO para asegurar que se diera amplia difusión a la convocatoria y que no se interpretara como un mensaje de campaña política de ningún sector gubernamental. La participación en estos espacios requiere la asignación de tiempo y de recursos por ello fue fundamental establecer fechas fijas mensuales de reunión. En primera instancia se establecieron que las Mesas se desarrollaran los segundos viernes (Gan Gan) y sábados (Gastre) de cada mes, con una duración de aproximadamente dos a tres horas. Si bien la convocatoria es abierta a todos los pobladores y las instituciones con injerencia en estos territorios, las primeras reuniones de mesa estuvieron determinadas por la participación de organizaciones de productores e instituciones técnicas vinculadas a lo agropecuario.

Al analizar los actores participantes de las mesas, tanto en cantidad como en diversidad de instituciones, se observa una buena cantidad de instituciones provinciales y nacionales que participan de ambas mesas. A nivel de las organizaciones, se observa una mayor continuidad en la asistencia y participación de representantes e integrantes de organizaciones en la Mesa de Gan Gan que en la Mesa de Gastre.

Los principales ejes de discusión son: la presencia de predadores que afectan a sus majadas, la prevención del ataque de tucuras, los problemas en la captación y distribución de agua, la preocupación por el aumento de campos desocupados, la necesidad de capacitaciones en oficios rurales y la falta de mano de obra capacitada para trabajar en las tareas de esquila, señalada y otras tareas rurales. Asimismo, surgían otras temáticas como el mal estado de los caminos, el abigeato, la falta de un matadero local para poder faenar sus animales y mejorar la comercialización de la producción local. Estas temáticas empezaron a dar cuenta de la necesidad de convocar a otros organismos que pudieran dar respuestas o a través de las cuales se pudiera gestionar soluciones.

6 - El mensaje al poblador rural es un mensaje radial transmitido por una emisora de amplitud modulada (AM 580 - Radio Chubut). Constituye uno de los principales medios que le permite a los habitantes de la meseta y de toda la provincia, estar comunicados.

Situación actual: resultados a medida que la experiencia fue moviéndose en el tiempo

En la actualidad, la Mesas de Desarrollo Local de Gan Gan y Gastre constituyen espacios de articulación y de toma de decisiones de organizaciones e instituciones con injerencia en el territorio. Si bien es una experiencia reciente, se han producido avances significativos en la discusión de diversas problemáticas del territorio, se unificaron criterios de funcionamiento para complementar recursos técnicos y financieros, se establecieron acuerdos de trabajo conjunto para apoyar el desarrollo productivo según las demandas surgidas de estos espacios. Como bien señala Uranga (2012), lo público se construye también desde la comunicación comprendida como diálogo entre actores diversos, que producen e intercambian sentidos en un proceso de conflicto y negociación permanente, de inter-aprendizaje y producción de consensos (Uranga, et. al, 2012: 14).

En cuanto al funcionamiento de las mesas, durante cada reunión se cumple con la elaboración de actas y confección de notas para solicitar alguna gestión. En el acta se registra todo lo expresado durante el desarrollo de la mesa, la cual, una vez finalizada la reunión, se recircula entre los

participantes para que den su conformidad con su firma. Durante cada reunión se establece un temario u orden del día, el límite temporal de reunión, la confirmación de la próxima fecha de encuentro, quiénes serán los responsables de convocar a los participantes y quiénes coordinarán la siguiente mesa.

Hitos y concreción de acciones conjuntas – Mesa de Desarrollo Local de Gastre

Algo a destacar en las mesas que se desarrollan en el Departamento Gastre, es que estas son de carácter rotativo dentro de las localidades que involucra el departamento. Se han realizado reuniones alternadas entre las localidades de Lagunita Salada, Gastre y la Aldea Escolar de El Escorial. La concurrencia a cada una de las mesas estuvo garantizada a través de las convocatorias realizadas por los técnicos de CORFO, siendo quienes también establecen el temario de cada reunión. Esto es algo a observar e intentar modificar para garantizar la participación de otros actores del territorio, ampliar las temáticas a abordar y propiciar la pluralidad de voces. Como señala Silvetti (2001) para los técnicos organizadores de actividades participativas o cuya intención es promover la participación genuina, activa y democrática de la comunidad, el poder rescatar de la propia



voz de los pobladores sus percepciones es un hito que sirve para lograr varios aprendizajes.

Otro de los hitos a destacar dentro de estas mesas fueron las gestiones realizadas en torno a la formulación y ejecución de proyectos de Post-Emergencia. Probablemente estos buenos resultados tienen que ver con el hecho que el eje central de la mesa (y el motivo de su conformación) siempre estuvo fuertemente vinculado a este programa que permitió a las organizaciones de productores acceder a financiamientos para mejoras productivas y organizacionales (7).

Entre las temáticas que aún no han encontrado la vía de solución está la propuesta de construir y poner en funcionamiento invernáculos para la producción de hortalizas. En este caso son 10 las familias interesadas, para lo cual el Jefe Comunal de Lagunita Salada se comprometió a conseguir los materiales que luego serían refinanciados por los pobladores.

7 - El Programa Post Emergencia financió proyectos a organizaciones de productores de las zonas afectadas que presentaran planes de trabajo vinculados a la mejora de la infraestructura productiva (cobertizos, módulo de molino y tanque para el almacenamiento y la distribución de agua, entre otros y la implementación de fondos rotatorios.

Hitos y concreción de acciones conjuntas – Mesa de Desarrollo de Gan Gan

A lo largo de un poco más de un año de la conformación de la mesa, se rescata la periodicidad y nutrida concurrencia que se tuvo en cada una de las mesas. Todos los sectores respondieron positivamente a las convocatorias:

"...sería bueno que la responsabilidad de llevar adelante la reunión sea rotativa, que todas las organizaciones e instituciones tengan la responsabilidad de coordinar la reunión y de ese modo se van comprometiendo más" (técnico de CORFO, 2015).

"...es importante generar el compromiso de asistir en horario y respetar el tiempo y duración de la reunión" (Productor de El Puntudo, 2015).

Los temas abordados fueron acordes a las problemáticas planteadas por los participantes. La diversidad de temáticas y sus formas de abordarlo, da cuenta de la complejidad del proceso de consolidación de estas mesas *"...es importante tener en cuenta las etapas que viven los ganaderos y que eso también coincida con las temáticas que se tratan en la mesa"* (Productor, Asociación de Productores Minifundistas de Gan Gan).



Haciendo un repaso conjunto de lo acontecido, se ponen en relieve las contradicciones y tensiones que se generan en el encuentro con otros. Los procesos de intervención territorial que desarrollan las diferentes instituciones públicas gubernamentales han ido mostrando alertas en relación a la disconformidad con los resultados obtenidos en la participación de los pobladores o de quienes están en el territorio. Como señala Silvetti (2011) “uno de los aspectos más conflictivos es el alcance de la participación de los campesinos en las decisiones y acciones de los proyectos” (Silvetti, F. 2001:1). El poder contar con el espacio de las mesas como ámbito donde se discuten los planes y proyectos solicitados por cada organización, ha permitido revertir el carácter formal de los proyectos hacia una visibilización de las problemáticas, necesidades y propuestas de solución planteadas por los productores organizados. Eso los ha ido fortaleciendo como organizaciones a la hora de tomar decisiones en las que se benefician todos los que participan de estos espacios. En el marco de la gestión la definición de los temas o cuestiones para la definición de políticas deben pensarse como un proceso concertado, en donde cada uno de los actores pueda definir prioridades, poner en juego sus intereses y tomar decisiones en beneficio del conjunto (Uranga, et. al, 2012:12).

Se destaca la planificación de una serie de capacitaciones brindadas por INTA y CORFO, entre las que se mencionan: curso teórico-práctico para el armado de un alambrado eléctrico, curso teórico-práctico para armado y reparación de molinos, capacitación en artesanía textil, capacitación en chacinados, capacitación en acondicionamiento de lana, nociones básicas para la implantación de especies forestales, Jornadas de revisión de carneros previo al servicio, entre otras.

Uno de los hitos en cuanto a la resolución de una problemática fue cuando se trabajó en la temática de campos abandonados. Para ello, la mesa convocó a los paratécnicos de SENASA, INTA consiguió los mapas catastrales y junto a los productores y representantes de organizaciones se relevaron todos aquellos establecimientos en condiciones de subocupación o abandono. Con esa información se hizo una presentación ante las demás entidades involucradas en la temática (Ministerio de Producción, Dirección de Fauna silvestre, Comisión de Predadores, entre otros) para poder generar una propuesta interinstitucional que brinde alternativas de abordaje a esta problemática

Algunas temáticas planteadas desde el inicio de las Mesas siguen sin resolverse. Por





ejemplo, el problema de la producción de hortalizas bajo cubierta para uso del comedor del hospital, que había sido una demanda del equipo médico del Hospital de Gan Gan, aún sigue pendiente. Si bien existe la predisposición de los médicos de reparar el invernáculo y los técnicos del Pro Huerta-INTA EEA Chubut se encargarían de las capacitaciones, no se ha podido conseguir los insumos para reparar el invernáculo. Otro punto que aún requiere de mayor tratamiento, es la ejecución de un proyecto forestal en el perímetro del Club Hípico de Gan Gan. Sus representantes tienen presentado un proyecto de cercado de sus instalaciones, para la obtención de estacas de sauce y álamos, las cuales luego pondrán a disposición a bajo costo para todas las familias interesadas. Se mencionan estos dos casos a modo de ejemplo de algunas de las temáticas que se han tratado pero sobre las que aún no se ha encontrado la vía de concreción. Para el abordaje de estas temáticas y otras que han ido quedando sin resolución, desde la mesa se toma la decisión de volver a plantearlas dentro de los temarios en el momento que se considere oportuno y también se propone armar nuevas notas solicitando la presencia de instituciones que pudieran dar respuestas a problemáticas específicas.

En términos generales, si pensamos al de-

sarrollo rural vinculado a la mejora de la calidad de vida y la mejora de la equidad social, la existencia de las mesas de desarrollo como espacio para poder participar, donde se pueda tener un rol activo en cuanto a la opinión y planteo de propuestas o alternativas de solución, se está pensando también en un espacio de poder, y donde la toma de decisiones y responsabilidades es compartida por todos los integrantes de esa Mesa.

Como bien señala Uranga (2012) la gestión desde proyectos de intervención con enfoque territorial implica generar capacidades que permitan identificar problemáticas junto a los actores del territorio, evaluar las prioridades y los recursos existentes para la toma de decisiones. Esta tarea requiere de la construcción de espacios de concertación que sean representativos, donde se convoque a una multiplicidad de actores para que la definición del bien común- aquello que conviene a todos en el marco de lo local-sea el resultado de un debate y un acuerdo (Uranga, et. al, 2012: 14). En este punto es importante volver a destacar que desde el inicio las mesas estuvieron conformadas por múltiples actores. Uno de los puntos relevantes en la Mesa de Desarrollo de Gan Gan para asegurar su continuidad y buen nivel de participación, fue que se estableció como dinámica que la coordinación de las mesas sea rotativa.

De este modo, mes a mes, la responsabilidad en cuanto a la convocatoria de los participantes, la coordinación y toma de registro durante cada mesa está a cargo de distintas instituciones u organizaciones. Sigue pendiente fortalecer estos mecanismos en la Mesa de Gestión de Gastre.

Conclusiones finales y aprendizajes obtenidos

La sistematización de esta experiencia dio lugar a la reflexión sobre lo que fue ocurriendo durante el proceso de conformación de las Mesas de Desarrollo en la Meseta Central del Chubut. El análisis de dicho proceso permitió vislumbrar hitos y reflexionar sobre cómo fueron los cambios en cuanto a la participación de los diversos actores que concurren a las reuniones de las Mesas y de qué forma se fueron tomando las decisiones.

Muchas veces las intervenciones del Estado se caracterizan por su fragmentación institucional, ejecutando acciones aisladas y hasta superpuestas. A partir de la conformación de las Mesas se intenta revertir este funcionamiento, ya que se propicia que las instituciones participantes se posicionen como agentes facilitadores y articuladores de los procesos que se dan en el territorio. Al transcurrir el tiempo se observaron situaciones positivas en cuanto a la dinámica (continuidad mensual de las reuniones y abordaje de diversas temáticas) y participación de quienes integran las Mesas. Un ejemplo de ello es que los representantes de organizaciones de productores pasaron de la etapa de demanda de soluciones a ser verdaderos gestores de soluciones para su organización y para la comunidad en general, aportando alternativas de solución a las distintas problemáticas planteadas y, en algunos casos, hasta ofreciéndose a ser quienes llevarían adelante la gestión de un proyecto.

Muchas participaciones están influenciadas por las cuestiones políticas, ya que las

mesas se van constituyendo en espacios de disputa de poder. Al incorporarse nuevos actores se generan diferentes perspectivas a la búsqueda de soluciones. Si bien se intenta propiciar el consenso o acuerdo común, aparecen ciertos protagonismos dependiendo de las misiones y funciones que tenga cada institución o según la temática que se priorice a tratar. Es parte del proceso de aprendizaje de quienes integran las Mesas poder establecer pautas de trabajo conjunto donde se respeten los intereses de la mayoría y se busque el consenso en pos de un objetivo común.

Aprendizajes destacados dentro del espacio multiactoral

- Los participantes de las mesas comienzan a considerar a las comunas locales como aliados estratégicos con quienes fortalecer los vínculos y por donde canalizar las demandas y propuestas generadas desde las Mesas. A su vez, los jefes comunales participan con mayor frecuencia y toman a este espacio como un nexo entre las demandas dispersas de los pobladores y la planificación de su gestión “...*el hecho que se trabajen todos estos temas en las mesas, a mí me facilita la gestión, a mi oficina llegan demandas más concretas y organizadas...*” (Jefe Comunal de Gan Gan, 2016).
- Se observa un avance en cuanto a cómo se canalizan las demandas respetando la representatividad que tiene la Mesa y los acuerdos que allí se establecen “...*con una nota con las firma de esta mesa, con la firma de CORFO, de Salud, de los presidentes de las organizaciones, además de la inquietud que ya presentó el Jefe comunal, nos va a servir un montón. Con eso van a ver que realmente Gan Gan necesita un móvil para garantizar la seguridad y poder controlar el abigeato en la zona*” (Comisario de Gan Gan, 2016). Desde ambas mesas, sus participantes expresaron el interés por mantener su participación en estos espacios e incluso

manifestaron la intención de gestionar ante las comunas, y con colaboración de diversas instituciones, un espacio físico propio para su funcionamiento.

- Desde las instituciones de ciencia y tecnología se observa un avance en el abordaje de temas concretos en acuerdo y consenso con los participantes de las mesas. *"...estamos trabajando en el armado de un proyecto forestal para la localidad de Gan Gan. Esto es una demanda de hace mucho tiempo de un grupo de docentes de la escuela secundaria y recién ahora, a partir del planteo dentro de la mesa de desarrollo, estamos pudiendo acordar líneas de trabajo conjunto con las instituciones vinculadas a esta temática"* (técnico de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Provincia del Chubut, 2016).
- El lograr establecer una dinámica de trabajo mensual y anual, con temarios y metodología de trabajo interno rotativo garantiza la responsabilidad en la participación de todos los actores en las Mesas. Esta dinámica fue propuesta por los equipos técnicos *"...sería bueno que la responsabilidad de llevar adelante la reunión sea rotativo, que todas las organizaciones e instituciones tengan la responsabilidad de coordinar la reunión*

y de ese modo se van comprometiendo más" (técnica de CORFO, 2015) y tomada con muy buena aceptación por parte de los participantes locales *"...una de las propuestas que surgió en la mesa pasada de diciembre fue hacerla más dinámica, que vayan participando y se vaya intercambiando de institución a institución...para tener un poquito más de compromiso con el otro y con los temas de la comunidad"* (productor de Gan Gan, 2016).

- El poder generar instancias de comunicación y discusión entre todos los actores involucrados fue dando lugar a que los participantes, que al principio no se animaban a expresar su opinión, poco a poco fueran encontrando en las mesas un espacio donde poder expresarse *"...a nosotros nos sirve como institución participar y escuchar la demanda que puede tener la gente que esté insatisfecha... Estos espacios me parece que también sirven para eso, para que uno se pueda absorber de aquellas inquietudes que tiene la población...Es un buen espacio para uno recibir, a través de las asociaciones, esas demandas insatisfechas a las cuales debemos darle respuesta"* (Dra. del Hospital de Gan Gan, 2016). Los presentes pudieron ver cómo sus planteos eran visibilizados y tomados en cuenta





por los demás con el afán de encontrarle una solución. Todos los participantes de las mesas consideran fundamental tomar estos encuentros como espacios en donde se propicie el diálogo, la reflexión y la búsqueda conjunta de soluciones a las problemáticas existentes, las cuales se constituyan en propuestas que aportan a la elaboración de políticas públicas adecuadas para el desarrollo de todo el territorio.

La posibilidad de analizar esta experiencia y compartir los análisis junto a pobladores de otras localidades, dio lugar a creación

de una nueva Mesa de desarrollo local en la Comuna de Telsen, la cual cuenta desde su inicio con un fuerte apoyo del jefe comunal y su equipo. Esto reafirma la necesidad de construir, de manera participativa, una metodología que oriente la dinámica de trabajo en las mesas y permita consolidarlas como espacios de interacción donde se establezcan redes de relación bajo intereses comunes.

Bibliografía

Galer, A. P., Oyarzún, P. T., Franco, D., Martínez, A. K., Obreque, E. V., Pauli, V., Díaz, A. A. y González, C. (2013). *La producción comunitaria de hortalizas y verduras como aporte a una experiencia de desarrollo local endógeno*. IV Jornadas Patagónicas de Investigación en Ciencias Económicas. FCE UNPSJB. Trelew, Chubut. 29 y 30 de agosto de 2013.

González Valenzuela, C., Galer, A. P., Díaz, A. A. y Pauli, V. (2013). *Una primera aproximación a la construcción y distribución de poder(es) en la aldea escolar Sepaual*. VII Jornadas de Investigación en Antropología Social, Instituto de Ciencias Antropológicas, FFyL-UBA. Buenos Aires, 2013.

INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria). (2013). Programa nacional de territorios, economía y sociología, prospectiva y políticas públicas. Proyecto específico: Fortalecimiento de las tramas sociales y la gobernanza territorial. PNSEPT-1129042.

INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria). (2007). *Enfoque de desarrollo territorial*. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Documento de Trabajo N° 1, septiembre 2007.

INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria). (2008). *Zonas Agroeconómicas Homogéneas*. Ediciones INTA.

Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias. Una propuesta teórica y práctica*. Lima: Ediciones Tareas.

Silveti, F. (2001). *La interacción social en los proyectos de intervención rural: el caso del proyecto de mejoramiento caprino en Córdoba, Argentina*. Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario N° 5. <http://cederul.unizar.es/revista/num05/pag03.htm>

Uranga, W. y Vargas, T. (2012). *Gestionar lo público desde la extensión en el INTA*. Documento del INTA, Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión. Programa de Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuario INTA-BID.

PRET: Aportes al Desarrollo territorial del Noroeste del Valle del Tulúm.

La mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales con Justicia Social en la provincia de San Juan. Una experiencia de trabajo conjunto

Lugar: provincia de San Juan, Argentina.

Autores:

Liliana Inés González, lilines74@yahoo.com.ar - Subsecretaría de Agricultura Familia de la Nación

Juan Jesús Hernández, juan.j.hernandez@inta.gob.ar - INTA San Juan

Resumen

El documento presenta los aprendizajes surgidos del proceso de sistematización de la experiencia de la Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales en la provincia de San Juan, llevada a cabo entre 2013 y 2015.

La metodología empleada puso énfasis en el uso de fuentes que documentaron lo ocurrido en la experiencia y las ideas de los participantes; a la vez que un proceso reflexivo de los integrantes.

La elaboración de lecciones aprendidas pretende, por un lado, socializar las principales enseñanzas encontradas, a la vez que iluminar posibles temas de investigación que contribuyan a contrastar las teorías sobre gobernanza, construcción de redes intra estatales y gestión del desarrollo a partir del estudio de un caso concreto y reciente.

La sistematización se enmarca dentro del Proyecto Específico “Fortalecimiento de Tramas Sociales y Gobernanza Territorial” del Programa Nacional de “Apoyo a la Sustentabilidad de los Territorios” del INTA.

Introducción

El objetivo general del presente informe es describir el caso y comunicar los aprendizajes obtenidos en una experiencia de vinculación entre organismos estatales: la Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales con Justicia Social de la provincia de San Juan, espacio que funcionó entre junio de 2013 y septiembre de 2015 con la participación de instituciones del Estado nacional y provincial.

El enfoque central del análisis busca comprender los motivos de la participación de las organizaciones estatales, los límites y fortalezas que se encontraron. El eje de la sistematización, que orientó la recopilación de información y su posterior análisis, ha sido indagar los factores, acciones y decisiones que posibilitaron o dificultaron en San Juan el cumplimiento de los objetivos planteados en el convenio nacional que le da origen a la Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales.

En el primer capítulo del informe se cuenta cómo surgió la Mesa desde un convenio nacional con aplicación en las provincias (situación inicial y su contexto). En el segundo se describe la experiencia: participación de las organizaciones, temas tratados en las reuniones, dinámicas de trabajo, etc. (momento de intervención). Partiendo

Equipo sistematizador

Fernando Guzmán, guzman.fernando@inta.gob.ar - INTA IPAF Región Cuyo

Clara Moyano, moyano.clara@inta.gob.ar - INTA San Juan

Carmen Sánchez, carsanchez@senasa.gov.ar - SENASA

Ariadna Celi, celi.ariadna@inta.gob.ar - (AER San Martín) INTA San Juan

Josefina Frau, Josef_28@hotmail.com - Universidad Nacional de San Juan

Claudia Fernández, claudiafernandez@sanjuan.gov.ar - Secretaría de Industria y Comercio del Gobierno de la provincia de San Juan

Mónica Knopoff, monicaknopoff@gmail.com - Subsecretaría de Agricultura Familia de la Nación

Pablo Martín Pulido, martinpulido.pablo@gmail.com - Subsecretaría de Agricultura Familia de la Nación

de la situación actual, en el tercero y último se hace una interpretación crítica y se resumen los aprendizajes.

Así, el camino recorrido en este trabajo ha tenido presente en todo momento lo que Oscar Jara sostiene (2001: 2-3): que el dilema de la sistematización "...está en no quedarnos sólo en la reconstrucción de lo que sucede sino pasar a realizar una interpretación crítica.... para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro.(...) y así poder: a) Mejorar nuestra propia práctica; b) Compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares; c) Contribuir al enriquecimiento de la teoría."

El trabajo pretende contribuir al estudio y aprendizaje de los procesos de desarrollo territorial entendidos éstos como "un proceso implementado por los actores del territorio, que procura fortalecer las capacidades locales y aprovechar los recursos propios y externos para consolidar el entramado socio - institucional y el sistema económico - productivo local, con el propósito de mejorar la calidad de vida de esa comunidad." (INTA, 2007, 3-4).

Aspectos metodológicos

La metodología seguida en el proceso es la sistematización de experiencias, siendo ésta "un método utilizado en la gestión de conocimientos para acercarse a aprender de las experiencias, sea que estas se encuentren en proceso de ejecución o hayan culminado. La sistematización concibe a las experiencias –proyectos, programas, ciclos de actividades– como fuentes de aprendizaje, haciendo que sus resultados, sus logros, sus limitaciones, sus éxitos y sus errores, trasciendan el ámbito de su ejecución y sean compartidos con otros agentes del desarrollo, promoviendo su socialización, su contraste y, por ende, la posibilidad de alcanzar nuevas reflexiones y el descubrimiento de nuevos aprendizajes." (Villavicencio Seminario, 2009: 4).

Los pasos seguidos según esta metodología han sido:

- a. Participación en los talleres propuestos por el Proyecto Específico Fortalecimiento de Tramas Sociales y Gobernanza Territorial.
- b. Presentación de la propuesta de sistematización y conformación del equipo sistematizador: integrado por siete personas vinculadas directamente a la Mesa de Desarrollo y una externa que asesoró metodológicamente en la tarea.

c. El equipo delimitó el objeto, definió el objetivo, identificó el eje de interés para la sistematización y lo operacionalizó mediante la formulación de preguntas:

- ¿La Mesa cumplió los objetivos y el sentido del convenio que le dio origen?
- ¿Las articulaciones establecidas entre las instituciones al interior de la Mesa fueron útiles para el cumplimiento de estos objetivos? ¿Cuáles fueron sus características?
- ¿Cuáles fueron los propósitos de cada institución para participar de la Mesa? ¿Coincidieron entre ellas y con los objetivos del convenio?
- ¿Existió un desfase entre los requisitos de las fuentes de financiamiento y los proyectos presentados?
- ¿Cuál fue el grado de participación y compromiso de las instituciones involucradas?
- ¿Cómo se dieron los procesos de convocatoria e incorporación a la Mesa?
- ¿Mediante cuáles mecanismos se tomaron las decisiones?

d. Se consultaron como fuentes secundarias: el Convenio Marco de Cooperación que dio origen a la conformación de la Mesa Nacional; las actas de las reuniones sostenidas por la Mesa en San Juan, la memoria de un taller realizado sobre elaboración de proyectos; los formularios de los proyectos; y los registros de los momentos de reflexión grupal de los integrantes de la Mesa.

e. En relación a fuentes primarias de información el equipo entrevistó a representantes de las instituciones que participaron, tanto de la Mesa Nacional como de la Provincial; también a uno de los técnicos que había presentado un proyecto a la Mesa local.

f. En una etapa final, el análisis e interpretación crítica de la experiencia fue realizado por un equipo más pequeño, encargado de realizar la mayoría de las entrevistas y de sintetizar los aprendiza-

jes en la redacción de este documento.

g. Los indicadores se seleccionaron en función de la información disponible y la guía metodológica que propone Rozenblum (2007: 37-38)¹

1. La situación inicial y su contexto

a. El origen de la Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales con Justicia Social

En el año 2013 el Estado nacional con el objetivo de facilitar la implementación de sus políticas de desarrollo destinadas al sector rural decidió que algunos ministerios trabajaran temáticas en conjunto.

Uno de los instrumentos seleccionados fue la conformación de la Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales con Justicia Social mediante un Convenio Marco de Cooperación, de dos años de duración, que llamaba al trabajo conjunto interministerial. Fue firmado el 23 de abril de 2013 por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, el SENASA, la Secretaría de Economía Social del

1 - La guía propone mirar: las competencias fundamentales de las instituciones, las demandas de sus afiliados/socios/clientes y/o público y las principales actividades que realiza cada una.

Especialmente han sido útiles algunos de los indicadores o aspectos que recomienda estudiar: los métodos y los canales que se utilizan para comunicarse; los motivos por los cuales se comunican; la utilidad de la información que transmiten las instituciones; la convocatoria y participación ante la realización de actividades; la cantidad de proyectos conjuntos; las temáticas de los proyectos conjuntos; los aportes que realiza cada institución para la realización del proyecto; los resultados de los proyectos; la evaluación que realizan las mismas instituciones sobre la cooperación; las restricciones que las mismas encuentran a la cooperación y las posibles soluciones; generación de iniciativas y propuestas; identificación de los actores líderes en materia proposicional y generadores de acciones; capacidad de articular y generar consenso y capacidad de negociación externa. (Rozenblum, 2007: 37-38)

Ministerio de Desarrollo Social (MDS) y la Subsecretaría de Agricultura Familiar (SAF) del Ministerio de Agroindustria.²

La primera cláusula del convenio explicitó el objetivo:

“establecer un vínculo de colaboración entre las partes para el abordaje de acciones conjuntas en la temática de agricultura familiar y agropecuaria e implementar políticas públicas para el desarrollo con justicia social de los territorios rurales.”

La segunda cláusula menciona las líneas de acción:

“1) Promover la soberanía alimentaria; 2) Industrializar la ruralidad; 3) Fortalecer y sostener el empleo de productores rurales y de las organizaciones de la agricultura familiar; 4) Comercializar los productos de la agricultura familiar y agropecuaria estableciendo precios justos desde la visión del productor y del consumidor; 5) Dignificar el trabajo rural, entre otras que surgieran de la política de abordaje territorial de acuerdo a la priorización de zonas o regiones”.

A nivel nacional, la primera Mesa se conformó en la provincia de La Rioja, impulsada por el INTI y el MDS. Justamente en esa provincia fue donde luego se realizó la primera reunión de la Mesa Nacional, una vez firmado el convenio y se recibieron alrededor de 17 nuevos proyectos para su evaluación. Luego de algunas reuniones de representantes nacionales se invitó a replicar la experiencia en otras provincias. Para ello se aprovecharon las delegaciones provinciales que cada uno de los organismos tenía en el país.

“Cada una de estas instituciones son organizaciones que tienen unidades espejo en la provincia... Entonces ahí hay una oportunidad que nosotros veíamos, era parte del diagnóstico, que siendo una responsabilidad de trabajo conjunto del Estado el

2 - Cabe aclarar que la SAF por una cuestión legal no firmó el convenio pero participó en su génesis e implementación.

articular las políticas públicas para obtener efecto en los territorios, lo cierto es que en cada una de las provincias se trabajaba en forma de kioscos; el INTA por su lado, la Secretaría de Agricultura Familiar por otro, Ministerio de Desarrollo Social por otro, Trabajo por otro lado. Donde solamente hay articulaciones básicamente por afinidad entre personas y no por decisiones políticas institucionales, entonces ahí nos parecía clave, nos parecía una responsabilidad, el de facilitar esto y poner en diálogo a los ministerios nacionales con los gobiernos locales.... (E-3, integrante Mesa Nacional).³

Entre 2013 y 2014, la Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales se conformó además en San Juan, Río Negro⁴, Mendoza, Chaco, Entre Ríos, Salta⁵, Santiago del Estero⁶, Jujuy⁷, etc. En todos los casos fueron provincias donde gobernaba el mismo partido político que a nivel nacional.

La propuesta tendió a afianzar las capacidades y los recursos de distintos actores para fortalecer el entramado socio institucional, esto es, las interacciones entre organismos del plano provincial y nacional, tendientes

3 - A partir de aquí, bajo este formato se introducen citas de las entrevistas realizadas.

4 - Se puede consultar Agencia Digital de Noticias, 18 de junio de 2013 (<http://adnrionegro.com.ar/2013/06/se-conformo-la-mesa-nacional-agropecuaria-en-rio-negro/>).

5 - En una primera etapa, se enfocó en la problemática de producción y comercialización de carne fresca en condiciones de higiene y sanidad, dando lugar a la elaboración de un plan ganadero regional para la zona del chaco salteño. Fuente: Blog de la Secretaría de Agricultura Familiar Delegación Salta, 08/01/2014.

6 - La “Mesa Interministerial”, nombre que tuvo en Santiago del Estero este espacio, primariamente se organizó en dos comisiones: una encargada de la discusión sobre aspectos conceptuales y estrategias, y la otra encargada del tratamiento de proyectos. Fruto de esos encuentros se enviaron 20 proyectos a la Mesa Nacional, para su evaluación y asignación de fuentes de financiamiento.

7 - En Jujuy se logró, entre otras cosas, la formación de un plan ganadero provincial y la publicación de un libro que analiza los sistemas ganaderos, tramas comerciales y marcos normativos para el diseño de estrategias de desarrollo.

a ejecutar acciones para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones rurales. A la vez, replicar el funcionamiento de las Mesas en las distintas provincias expresó una voluntad política institucional de reducir brechas entre territorios provinciales y regiones (Rozenblum, 2007).

La conformación fue más sencilla en las provincias en las cuáles ya existían vínculos previos entre las instituciones. La participación de los organismos o áreas del gobierno local dependió de la decisión de cada Mesa.

Si bien no existen datos, los funcionarios nacionales estiman que entre todas presentaron más de 100 iniciativas - proyectos, de las cuáles algunas lograron financiamiento.

En la Provincia de San Juan, la Mesa fue conformada en el mes de junio de 2013⁸ y funcionó hasta septiembre de 2015, con la participación de más de 10 instituciones o áreas del Estado nacional y provincial.

Participaron de la Mesa en San Juan: INTA, INTI, SENASA, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, SAF, Ley Caprina y Ovina, Consejo Federal de Inversiones (CFI), Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI), Secretaría de la Pequeña y mediana Empresa (SEPYME), Secretaría de Industria y Comercio de la provincia, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Agroindustria de la Provincia, Agencia Calidad San Juan, Programa Jóvenes Emprendedores, Dirección de Cooperativas de la provincia, Dirección de Economía Social de la provincia y PRODERI. Más otras que se sumaron circunstancialmente. Según acta de la tercera reunión, los puntos básicos del esquema de trabajo provincial serían:

8 - Se puede consultar la página oficial del SENASA: <https://viejaweb.senasa.gov.ar/contenido.php?to=n&in=1587&io=24510>

“El objetivo de esta mesa es evaluar y, si acuerda, avalar proyectos rurales que tiendan al desarrollo con justicia social. (...) Los proyectos podrán ser presentados por cualquiera de las instituciones, o por cualquier persona u organización que los acerque a las mismas... Se buscarán proyectos de impacto social en la comunidad, y se priorizarán aquellos que tengan vida propia, es decir que estén funcionando o puedan hacerlo aún sin el nuevo financiamiento.”

En la cuarta reunión de la Mesa se acordaron algunos puntos clave:

- *“los proyectos deben tender al desarrollo territorial rural. Pueden beneficiar, ser presentados o ejecutados por grupos asociativos, las instituciones presentes u otro tipo de entidades (ejemplo escuelas).*
- *Deben ser proyectos asociativos o que beneficien directamente a más de una persona. Excepcionalmente podría tratarse alguna iniciativa individual, siempre que tenga un impacto social significativo, contribuya a la equidad y esté de acuerdo con el modelo de desarrollo con el que trabajan las instituciones presentes.*
- *La Mesa además de proyectos puede tratar otros temas que propongan los miembros siempre que se ajusten a las temáticas citadas en el convenio marco. Por ejemplo, podría discutir el aval a la reforma de una legislación, la coordinación de políticas y de acciones entre los miembros, etc.”*

2. El proceso de intervención y su contexto

a. La dinámica de las reuniones

La Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales en San Juan se reunió 17 veces entre junio de 2013 y septiembre de 2015.

La convocatoria inicial la realizó el Coordinador de Desarrollo Rural de INTA San

Juan por pedido del Coordinador Nacional de Transferencia y Extensión del INTA y miembro de la Mesa Nacional. Esta institución ofició de coordinadora de la Mesa en todas las reuniones.

Esta tarea consistía en convocar a participantes, enviar correos recordatorios de las reuniones, circular información (ej. sobre líneas de financiamiento), armar la orden del día, redactar actas (aunque en las primeras reuniones esta tarea fue compartida con representantes de la SAF), moderar el tiempo de exposición de cada tema, etc.

Cada participante podía invitar a otro organismo o repartición que creyera importante que estuviera, con o sin consulta previa al resto de la Mesa. Mediante este mecanismo el número de miembros se amplió considerablemente y no requirió de notas o medios formalizados. La vinculación entre los organismos fue clave. Uno de los entrevistados contó:

“Nosotros tenemos técnicos en territorio que se tocan en muchos proyectos, comparten muchos proyectos con el INTA, con la Secretaría de Agricultura Familiar de la Nación. A raíz de eso yo creo que vieron propicios invitarnos a participar en esta mesa interinstitucional, pero es esa la razón” (E-7, integrante Mesa Provincial).

En uno de los primeros encuentros se decidió que la firma del convenio original no era considerada requisito excluyente para sumarse. También se mencionó la posibilidad de crear un convenio propio, pero no se avanzó más en el tema.

No existió un reglamento interno. Las relaciones se dieron “ad hoc” y los mecanismos fueron establecidos por costumbre. El principal debate registrado sobre este tema se dio en la tercera reunión donde se definió un modo de presentación, tratamiento y aval de proyectos. Según el acta, el circuito acordado para los proyectos (y que generalmente se respetó) fue el siguiente:

1. *“Presentación del proyecto: Algún integrante de la mesa, preferentemente en el formato de la mesa, lo envía al coordinador en forma electrónica (al menos una semana antes de la reunión) para hacerlo circular a todos. Quien lo envía debe estar presente luego en la reunión.*
2. *Reunión: Se priorizará el orden de los proyectos a tratar, para analizar al menos un proyecto de cada institución. Si fuera posible, se verán todos.*
3. *Discusión de cada proyecto: cada institución hará sus aportes.*
4. *Análisis de viabilidad del proyecto, aval o pedido de reformulación del mismo. Se designará a una o dos personas responsables de hacer el seguimiento, quienes ayudarán a buscar fuentes de financiamiento para ese proyecto (si fuera necesario) y mantendrán informada a esta mesa sobre los avances del mismo.*
5. *Los responsables del proyecto realizarán los trámites ante la institución financiadora.*
6. *Revisión por lo menos anual de la marcha de los proyectos”.*

Las reuniones mensuales trataron temas previamente incluidos en el orden del día (armado en la anterior reunión y en las cadenas de correos) y otros que surgieran en el momento, luego se efectuaban preguntas y si era necesario se tomaban decisiones por consenso. Un par de días después circulaba por correo el acta redactada.

b. La participación en las reuniones

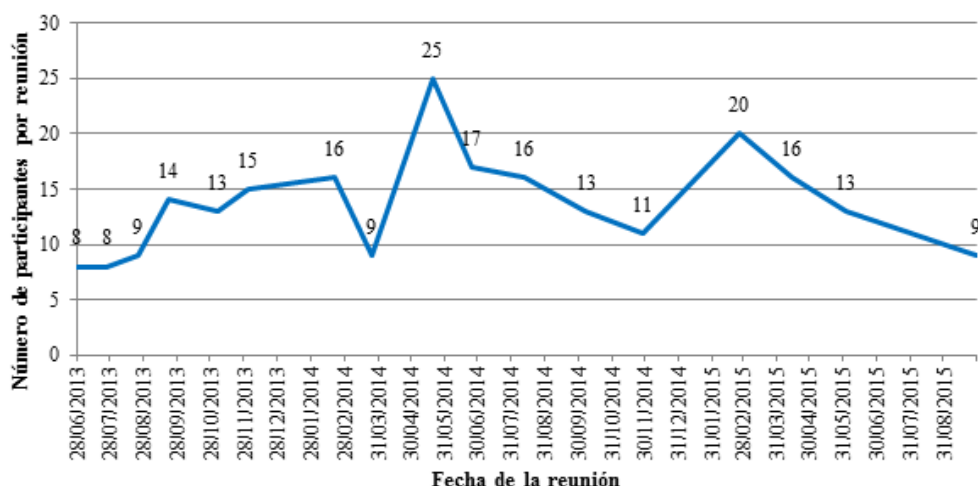
El siguiente cuadro contiene información extraída de las actas de las reuniones de la Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales en San Juan: lugar de realización, organizaciones y número de participantes y temas tratados.

Cuadro 1: Análisis estadístico de las reuniones de la Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales en San Juan

Análisis estadístico de Reuniones																			
Fecha y lugar		Fecha de reunión																	
Lugar de la reunión		28/06/2013 25/07/2013 23/08/2013 19/09/2013 04/11/2013 02/12/2013 18/02/2014 25/03/2014 20/05/2014 24/06/2014 12/08/2014 07/10/2014 28/11/2014 24/02/2015 14/04/2015 02/06/2015 29/09/2015																	
		N° de participantes por reunión y por institución																	
		INTA	INTA	SAF	SAF	SAF	INTA	CENTRO CIVICO	CENTRO CIVICO	CENTRO CIVICO	MINISTERIO DE TRABAJO	CENTRO CIVICO	CENTRO CIVICO	INTA	AGENCIA CALIDAD SJ	AGENCIA CALIDAD SJ	AGENCIA CALIDAD SJ	SENASA	TOTALES
Organismos del Estado Nacional		INTA	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	4	3	6	5	2	2
		SAF	1	2	3	5	3	3	2	0	1	3	3	2	2	3	0	2	40
		SENASA	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	12
		MDA	3	2	2	2	3	2	1	1	3	3	2	0	0	0	0	0	24
		INTI	0	0	0	2	2	1	2	0	1	1	1	1	0	1	0	1	13
		SEPREME	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		LES CARPINA	0	0	0	1	1	1	0	1	2	1	2	1	1	1	0	0	12
		IPAF	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	6
		RENGAR	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
		RNAI	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	3
		REBATEA	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
		CEI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3
		DIRECCION DE ASUNTOS FORESTALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		MINISTERIO DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	2	13
		DIRECCION DE COOPERATIVAS	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
		AGENCIA CALIDAD SAN JUAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	5
		JOVENES EMPRENDORES	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	6
		SUBSECRETARIA DE PROMOCION DE LA ACTIVIDAD DEJERICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		DIRECCION DE ASUNTOS VITIVINICOLAS / DE DESARROLLO AGRICOLA	0	0	0	1	0	2	2	0	1	0	0	0	2	1	0	0	9
		SECRETARIA DE IND. Y COMERCIO	0	0	0	0	0	2	2	2	1	0	2	2	0	2	0	0	13
		DIRECCION DE ECONOMIA SOCIAL - MDH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	4
		PRODAR	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	0	0	1	1	0	7
Totales		N° de participantes por reunión	8	8	9	14	13	15	16	9	25	17	16	13	11	20	16	13	232
		N° total de organizaciones / áreas de reunión	4	4	4	8	6	8	11	7	13	10	10	7	7	11	11	8	5
		Distribución Nacional	4	4	4	7	6	4	6	3	9	9	8	5	4	6	7	6	72%
		Distribución provincial	0	0	0	1	0	4	5	4	4	1	2	2	3	5	4	2	28%
Temas		Temas tratados en las reuniones																	
Sesiones y forma de trabajo de la Mesa		X	X	X	X		X		X	X	X			X					9
C contenido		X			X									X					3
Instituciones y/o líneas de proyectos			X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Temas sobre la actividad propia de las instituciones						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
Sistematización						X								X					5
Capacitación INTI								X				X	X	X	X	X	X	X	7
Taller de formulación de proyectos											X	X	X	X				X	4
Nuevos Proyectos presentados		0	4	4	4	3	0	0	0	5	0	0	0	1	0	2	2	0	25

El número de participantes por reunión creció luego del tercer encuentro, alcanzó su pico máximo en mayo de 2014, cayó a fines de ese año, aumentó a principios de 2015, para luego volver a descender.

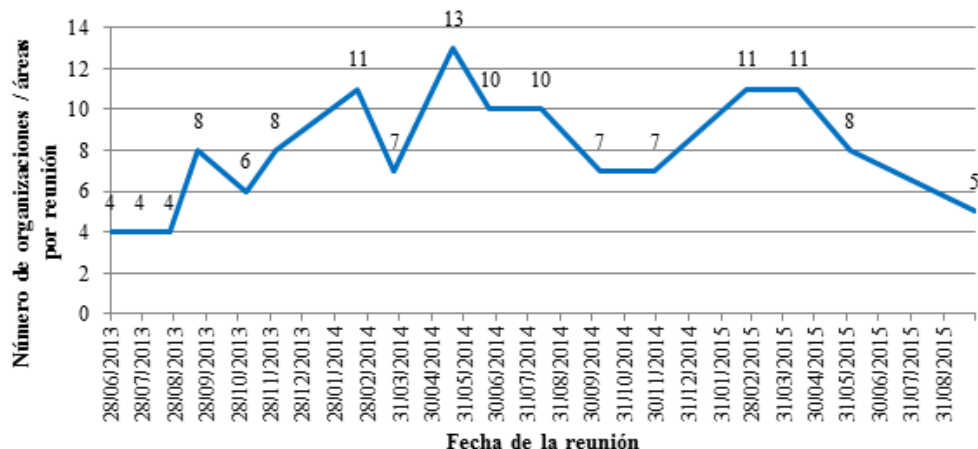
Gráfico 1: Evolución en el número de participantes por reunión



Fuente: Elaboración propia

El número de organizaciones participantes comenzó en 4, se duplicó en el cuarto encuentro (septiembre de 2013), fue creciendo con oscilaciones hasta llegar a su pico en mayo de 2014 y desde entonces inició un lento proceso de reducción fluctuante. En 2015, se pasó de 11 a principio de año a tan sólo 5 en la última reunión.

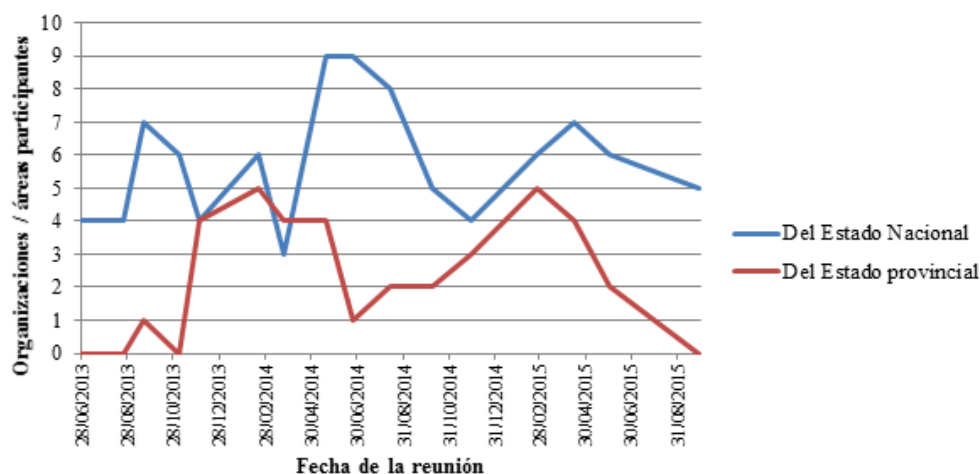
Gráfico 2: Número de organizaciones / áreas participantes por reunión



Fuente: Elaboración propia

Las instituciones del Estado nacional participaron en mayor número, de manera más sostenida y desde el comienzo, mientras que algunas áreas del gobierno provincial se sumaron a partir de fines de 2013 con asistencia fluctuante.

Gráfico 3: Número de organizaciones del Estado nacional y del Estado provincial participantes



Fuente: Elaboración propia

El 72% de la participación institucional corresponde a organismos nacionales y el 28% restantes a áreas u organismos provinciales.

Cuando se analiza el involucramiento de cada institución en las reuniones se puede observar cómo el INTA y la Subsecretaría de Agricultura Familiar han sostenido el proceso.

Cuadro 2: Participación por organizaciones

Organismo / área	Cantidad de reuniones en que participó	% sobre el total de reuniones	Número total de asistentes a reuniones	% sobre el total de asistentes
INTA	17	100%	52	22%
SsAF	16	94%	40	17%
SENASA	12	71%	12	5%
MDS	11	65%	24	10%
INTI	10	59%	13	6%
LEY CAPRINA	10	59%	12	5%
SECRETARÍA DE IND. Y COMERCIO	7	41%	13	6%
MINISTERIO DE TRABAJO	6	35%	13	6%
JOVENES EMPRENDORES	6	35%	6	3%
DIRECCIÓN DE ASUNTOS VITIVINÍCOLAS / DE DESARROLLO AGRÍCOLA	6	35%	9	4%
PRODEAR	6	35%	7	3%

Organismo / área	Cantidad de reuniones en que participó	% sobre el total de reuniones	Número total de asistentes a reuniones	% sobre el total de asistentes
IPAF	5	29%	6	3%
AGENCIA CALIDAD SAN JUAN	5	29%	5	2%
DIRECCIÓN DE COOPERATIVAS	4	24%	4	2%
INAI	3	18%	3	1%
CFI	3	18%	3	1%
DIRECCIÓN DE ECONOMÍA SOCIAL - MDH	2	12%	4	2%
SEPYME	1	6%	1	0%
RENAR	1	6%	1	0%
RENATEA	1	6%	2	1%
DIRECCIÓN DE ASUNTOS FORESTALES	1	6%	1	0%
SUBSECRETARÍA DE PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA	1	6%	1	0%

Fuente: Elaboración propia

El MDS tuvo una participación muy activa en los primeros encuentros mediante representantes de su Centro de Referencia Local y en algunas ocasiones un referente nacional del Programa Manos a la Obra. Pero la participación de este Ministerio culminó en octubre de 2014. Si bien no hubo una comunicación oficial, el motivo fue que a nivel nacional dejaron de participar tras los cambios de autoridades en la Secretaría de Economía Social.

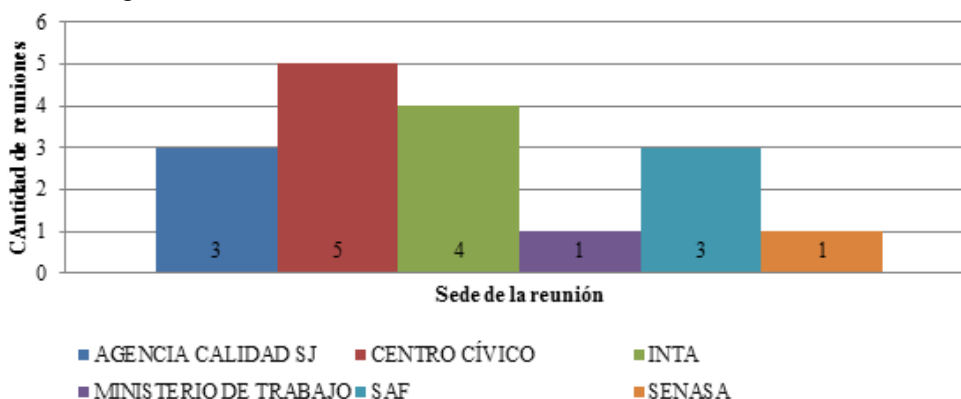
Otros organismos del Estado Nacional también participaron de la Mesa aunque se sumaron más tarde o en encuentros puntuales (Ley Caprina, CFI, INAI, etc.)

El área provincial que más estuvo presente fue la Secretaría de Industria y Comercio (41%), seguido del Programa Jóvenes Emprendedores y la Dirección de Asuntos Vitivinícolas en representación del Ministerio de la Producción y Desarrollo Económico (35%).

Algunos organismos tan sólo fueron a una reunión (RENAR, Subsecretaría de Promoción de la Actividad Científica de San Juan, RENATEA, Dirección de Asuntos Forestales y Sepyme). En general se trató de casos que encontraron que los temas de la Mesa no estaban dentro de su área de incumbencia. A la mayoría de ellos se los siguió invitando aún cuando no asistían.

Si tomamos en cuenta la participación nominal, es decir la cantidad de personas por reunión, se resalta con más fuerza aún que el INTA (22%) y la SsAF (17%) fueron los principales actores en la Mesa. A excepción del MDS, el resto se reparte bajos porcentajes.

Gráfico 4: Lugares de realización de las reuniones



Fuente: Elaboración propia

También es importante observar en qué lugares se realizaron las reuniones porque brinda alguna idea del grado de compromiso de las organizaciones. En este caso los datos contrastan en parte con la asistencia. 10 encuentros se realizaron en sede de organismos nacionales (INTA, SENASA, Ministerio de Trabajo y SsAF), mientras que 9 se hicieron en sedes del gobierno provincial (Centro Cívico y Agencia Calidad San Juan).

Fue una decisión de la Mesa alternar sus lugares de reunión y realizar buena parte de sus encuentros en el Centro Cívico donde tienen lugar de trabajo los ministerios, favoreciendo así la participación de los funcionarios provinciales. Otros criterios fueron buscar sitios accesibles en la zona céntrica de la ciudad o favorecer el compromiso de quienes recién se sumaban llevando la reunión a su sede (este fue el caso de los encuentros en el Ministerio de Trabajo y la Agencia Calidad San Juan).

El comportamiento de los organismos participantes da cuenta de la dimensión política-institucional de una propuesta de desarrollo territorial (Rozenblum, 2007). Tanto por el número como por la diversidad de objetivos institucionales que representan y por las formas sostenidas en las reuniones de Mesa, han dado cuenta de un entramado institucional provincial fortalecido y con importante grado de consenso con

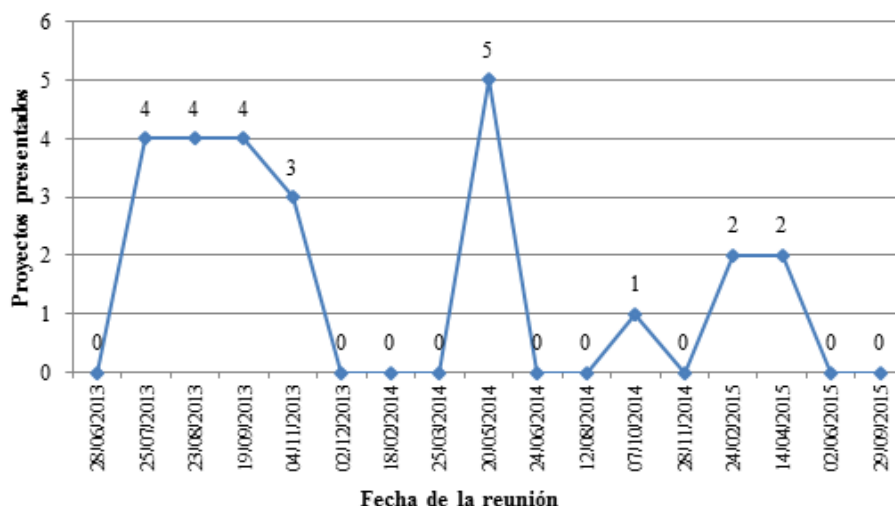
la propuesta de trabajo presentada en el convenio, en tanto proyecto político colectivo de desarrollo de los territorios rurales. Constanza Rozenblum nos explica que “la concertación local no implica unanimidad de criterios sino que todos los actores estén de acuerdo en que es necesario construir un proyecto colectivo” (Rozenblum, 2007: 20).

c. Los proyectos tratados en las reuniones

La función principal por la que se constituyó la Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales en San Juan fue el tratamiento de proyectos que surgían en una institución para comprometer colaboraciones de otras en asistencia técnica, coordinación de actividades y fondos. Especialmente brindar sugerencia y acompañamiento en la aplicación de fuentes de financiamiento.

La presencia, por un lado, de extensionistas con vinculación directa con los productores en instituciones como la SsAF y el INTA y, por el otro lado, de fuentes de financiamiento en otros organismos como el MDS, el CFI, Prodear (o Proderi), el Ministerio de Trabajo, etc., motivó la necesidad de establecer estos lazos interinstitucionales.

El número de proyectos presentados fue muy fluctuante. Entre la segunda y quinta

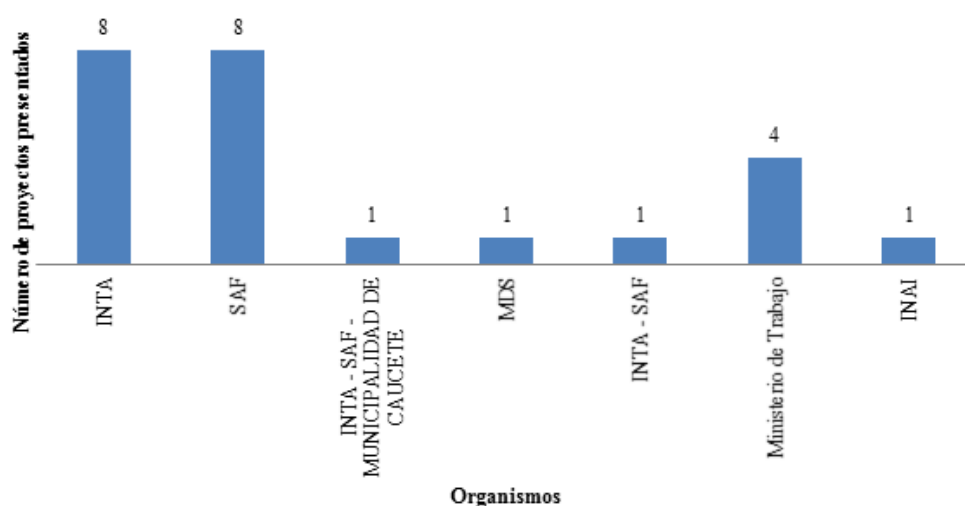
Gráfico 5: Cantidad de proyectos presentados en cada reunión

Fuente: Elaboración propia

reunión se recibieron el 60% de ellos y el pico máximo de tratamiento ocurrió en la décima. Luego de ese momento la cantidad bajó, hasta el punto que en el 2015 solo se trataron cuatro proyectos. La Mesa estableció un sistema de seguimiento mediante registros simples de las novedades que se comentaban en cada reunión⁹.

9 - En el anexo figura el listado completo de proyectos con un resumen de su contenido.

Los proyectos fueron de temáticas muy diversas, aunque en todos los casos se refirieron a grupos de productores de zonas rurales de San Juan. La gran mayoría fueron presentados por el INTA o la SsAF, lo que puede explicarse por el alto número de profesionales y técnicos vinculados directamente a los productores y las escasas fuentes de financiamiento propias en estos organismos.

Gráfico 6: Cantidad de proyectos presentados por cada organismo

Fuente: Elaboración propia

Desde la Mesa nacional se envió un modelo de formulario que la Mesa de San Juan adoptó para la presentación de proyectos. Si bien se trataba de un modelo sencillo, era distinto al que luego se debía llenar ante las fuentes de financiamiento, lo que significó en ocasiones duplicación de esfuerzos, ya que los técnicos que avanzaban en la formulación debían completar ambos en diferentes momentos.

No existía un límite para el monto de dinero que se podía solicitar ni una orientación clara acerca de cuáles eran los rubros sobre los que se podía pedir financiamiento. Las restricciones venían luego, ya que cada programa contaba con sus objetivos, límites y reglamentos.

La Mesa ofrecía a quienes presentaban proyectos ante ella:

- a. Un espacio de discusión y revisión de la idea o proyecto para su mejoramiento mediante la crítica de pares de otras organizaciones en el plenario de la Mesa.
- b. La posibilidad de comprometer colaboraciones y recursos de las distintas instituciones.

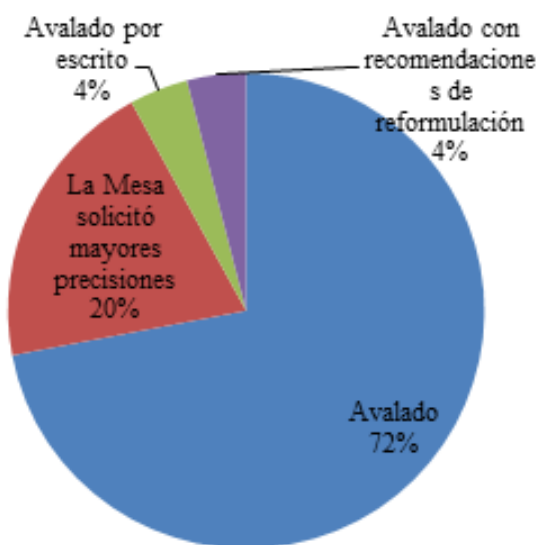
- c. El aval de instituciones que podría servir para fortalecer las posibilidades de aprobación de los proyectos por parte de las fuentes de financiamiento, en los casos que se evaluaran como adecuados y viables. Se solicitaban mayores precisiones o reformulación en los casos que no.

La gran mayoría de los proyectos fueron avalados en forma oral (72%). En tan sólo 1 caso, a solicitud del organismo representante se firmó una nota aval escrita. En 5 ocasiones se pidieron más precisiones (20%) porque no se había llenado el formulario correspondiente y en 1 caso se otorgó el aval pero se sugirieron cambios en la propuesta.

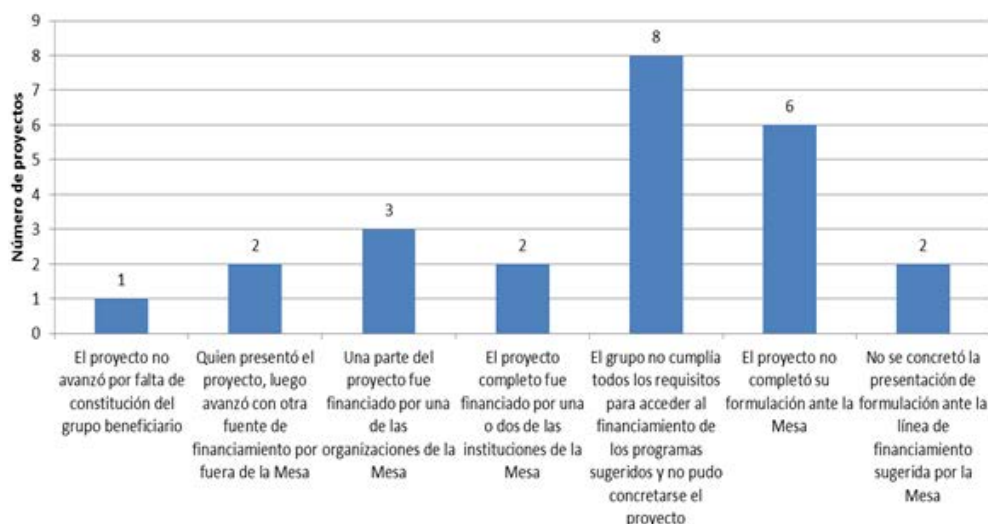
- d. La sugerencia de alguna fuente de financiamiento, la colaboración en el proceso de redacción y el compromiso de apoyo en la implementación.

Luego de otorgado el aval a un proyecto se procedía a sugerirle fuentes de financiamiento con las que contaban las organizaciones presentes u otras. En un buen número de casos se recomendó acceder al Plan Manos a la Obra u otra línea del MDS. Con el paso de las reuniones y la incorpo-

Gráfico 7: Dictámenes de la Mesa ante los proyectos presentados.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Situación de los proyectos luego de ser presentados en la Mesa

Fuente: Elaboración propia

ración de otros organismos se diversificaron las fuentes.

Para ahorrar tiempo, la Mesa de San Juan decidió no remitir proyectos a la Mesa Nacional. La participación de un funcionario del MDS en las primeras reuniones colaboraba con esa intención.

Quien presentaba el proyecto era el responsable de avanzar en el llenado de formularios, adaptación de la propuesta y el presupuesto a los requisitos formales y motivación del grupo de beneficiarios para la ejecución.

Según el seguimiento de los proyectos realizado por la Mesa, la suerte de los mismos fue diversa.

Los problemas principales se encontraron luego de este paso porque muchas de las líneas de financiamiento tenían requisitos difíciles de cumplir por los grupos beneficiarios. Por ejemplo: la formalización en cooperativas, la propiedad de un terreno dónde guardar las máquinas que se otorgarían, la contraparte en una proporción considerable de dinero, etc. Por estos motivos, como muestran los datos, 8 pro-

yectos avalados por la Mesa no lograron concretarse.

Situación similar corrieron los 6 proyectos que ni siquiera lograban cumplir con lo que les pidió la Mesa en cuanto al llenado correcto del formulario, las 2 propuestas que desistieron de los programas de financiamiento y la iniciativa que no logró constituir el grupo beneficiario (no se armó la cooperativa).

El menor número de proyectos fueron los que lograron obtener los recursos necesarios para su concreción. En 5 casos, ya sea en su totalidad o en parte, fue a través de alguna/s de las organizaciones o programas que participaban de la Mesa (MDS, Ley Caprina, Proderi, Jóvenes Emprendedores). Mientras que en 2 ocasiones fue a través de otras fuentes distintas a las sugeridas, lo que se hizo paralelo a la desvinculación del acompañamiento de la Mesa. La Mesa en San Juan no contaba con fondos propios para apoyar proyectos, tan sólo reunía técnicos y hacía circular información sobre diversos programas.

La capacidad de la Mesa para conseguir efectivamente financiamiento para las ini-

ciativas fue limitada, según lo demuestran los datos. Este espacio no podía garantizar que los técnicos o los grupos que buscaban financiamiento efectivamente completaran todos los requisitos para aplicar a los programas que ofrecían los fondos. Además, estos programas suelen estar pensados para zonas rurales de provincias donde se cuenta con mayores niveles de producción por emprendimiento y mayor formalidad en las asociaciones.

La Mesa tampoco logró capacidad de gestión suficiente ante los organismos locales o nacionales para la adaptación de programas o líneas a la realidad de los productores locales.

Los vínculos establecidos entre los técnicos de las instituciones sólo sirvieron para generar visitas en conjunto a los grupos, motivar a los productores y difundir información. Explica uno de los técnicos que presentaron proyectos:

"La idea de la Mesa me pareció muy buena, porque permite el diálogo y la pluralidad. En mi propia experiencia no me pareció genial porque lo poco que pude presentar nunca tuvo salida. Por más que

haya presentado proyectos, que lo haya redactado, que haya usado el formulario que me sugirieron y lo haya presentado en la ventanilla que me sugirieron, no tuvo efecto... ¿Esto le puede haber pasado a todo el mundo?, no creo. Yo pedí solamente benditos \$15.000 y estaba bien justificado...Me dejó con gusto a poco o sabor amargo.

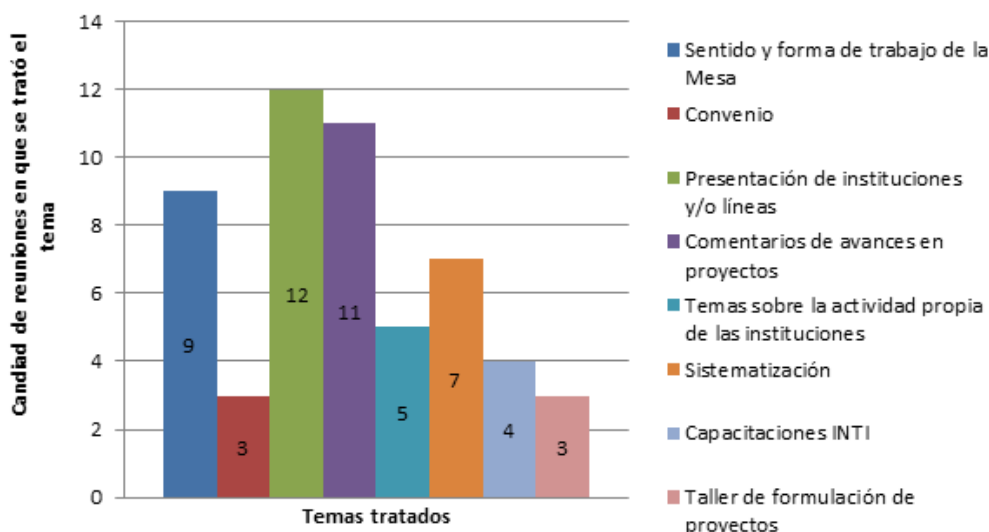
La Mesa sirve para discutir, pero sí de la Mesa no surgen acciones concretas, por ejemplo este proyecto que vamos a avalar, se presenta acá lo vamos a seguir, se muere." (E-2)

d. Los otros temas tratados en las reuniones

Los principales temas tratados en las reuniones fueron los proyectos que se presentaban, las líneas que las distintas organizaciones ofrecían para financiarlos y la discusión de la metodología de trabajo teniendo en cuenta el convenio de origen.

- A continuación se detallan en qué consistieron los temas indicados en la gráfica:

Gráfico 9: Otros temas tratados en las reuniones aparte de los proyectos.



Fuente: Elaboración propia

- Presentación de instituciones y / o líneas: cada organismo que se sumaba presentó sus funciones y/o las líneas de financiamiento disponibles para actividades o productores rurales. Fue la temática que más se repitió y en ocasiones generó un interés que demostró el escaso conocimiento que se tenía sobre las tareas que realizaban los otros organismos o los programas disponibles para apoyar proyectos.

Esta actividad fue de carácter fundamentalmente informativo, sin embargo fue clave para fortalecer vínculos y apoyar los proyectos que se trataron.

"El primer objetivo [que motivó la participación de mi institución] fue conocernos, me parece que desde hace mucho de pasillos nos conocíamos, pero bueno un lugar donde podamos vernos, saber qué pensamos, qué hacemos, cuáles son los lineamientos de los programas, yo creo que ese objetivo que se planteó en un comienzo se dio satisfactoriamente". (E-7)

- Comentarios de avances en proyectos mediante informes orales simples.
- El sentido y la forma de trabajo de la Mesa fue discutido en varias oportunidades. Por ejemplo en lo referido a las nuevas invitaciones que se podían hacer, los mecanismos de aprobación de proyectos, la vinculación con otros espacios intra estatales, etc.
- Los avances en la sistematización de la experiencia de la Mesa eran comentados en cada encuentro por el equipo a cargo de esta tarea.
- También se trataron temas sobre las actividades propias de las instituciones. Por ejemplo eventos, jornadas, capacitaciones que estaban por realizar o habían hecho recientemente.
- En 2015 el INTI invitó a las otras organizaciones para que propusieran grupos que participaran de una serie de capacitaciones a microemprendimientos alimenticios en manipulación de alimentos, en exigencias en la producción y

comercio de alimentos, en BPM, POES, manejo de plagas, tecnología específica e introducción al diseño. La SsAF propuso un grupo de Bermejo y se iniciaron contactos entre las organizaciones.

- El convenio fue otro tema que se trató en las primeras reuniones. Se procedió a su lectura y a comentarios sobre su alcance.

En la séptima reunión los representantes de INTA propusieron que la Mesa discutiera prioridades y políticas de las instituciones participantes. La moción tuvo aceptación pero no se avanzó en su concreción en los siguientes encuentros.

Claramente se trataba de una mesa que vinculada al sector rural no se encontraba enfocada en un tema específico, con todos las potencialidades y problemas que suele tener esta opción. Una de las entrevistadas que se sumó a la Mesa luego de un año del comienzo de las reuniones, expresó lo que le habían contado sobre ella:

"Cuando yo recién me incorpore, me comentaron que era una mesa interinstitucional muy útil, primero para interactuar con los demás actores que de alguna forma compartíamos inquietudes. Que le daba una mirada muy amplia, eso la hacía muy interesante y se veían experiencias, miradas distintas... A mí ya me gustaba de entrada la idea, a mis compañeros también, lo que sí por ahí también proponían era ver los rumbos, ver hacia donde seguían las distintas temáticas, que eran muchos temas y ver que se podía concretar. Esa fue la primera impresión que recibí de parte de ella, que la confirmé después yo yendo." (E -1)

e. Los dos eventos: la presentación de ideas – proyecto ante Sepyme y el taller de formulación de proyectos

Se realizaron dos eventos para colaborar en el logro de los objetivos de la Mesa.

El primero fue una serie de reuniones con un funcionario nacional de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (Sepyme) en octubre de 2013 en diferentes sedes donde se presentaron ideas – proyectos (IP) posibles de ser financiados por el programa Sistema Productivos Locales y otras herramientas que gestiona esa secretaría. Los espacios de trabajo fueron coordinados por la Secretaría de Industria y Comercio y el INTI. Estuvo presente personal de la ventanilla Sepyme San Juan, de INTA y de la SAF. En total se presentaron 20 IP.

Los requisitos de Sepyme, generalmente pensados para empresas que industrializan, motivó la imposibilidad de aplicación por parte de pequeños productores agrícolas. Además, los requisitos de formalización de las asociaciones no eran cumplidos por varias de las IP. Otras en cambio continuaron el proceso de redacción acompañados por personal de INTI y de la Secretaría de Industria y Comercio.

El segundo evento fue en 2014. La coordinadora del Programa Pro Huerta de INTA, presentó una propuesta de tres talleres sobre formulación de proyectos, de los cuáles se concretaron dos. En los mismos hubo espacios de trabajo grupal y exposiciones sobre participación y calidad en la formulación de proyectos. Con la participación inicial de 54 técnicos de diferentes organismos estatales se trataron los problemas para lograr el diseño y la ejecución de buenos proyectos en el sector rural. Al segundo módulo del taller asistieron 31 técnicos, abordando los problemas encontrados en la formulación de proyectos y su resolución.

f. El momento del replanteo de los objetivos

En la reunión de octubre de 2014 se evaluó el Taller de Formulación de Proyectos y se analizaron encuestas realizadas a los participantes, quienes recomendaron a la Mesa: incrementar la comunicación con la gente, fortalecer el espacio, gestionar la agilización de proyectos, fomentar el diálogo entre los formuladores y los evaluadores, entre otras.

Los miembros de la Mesa destacaron el uso de la modalidad taller, la capacidad de convocatoria y la importancia del aporte en conjunto. Se expresó que el taller fue un corolario del trabajo de la Mesa en estos 15 meses, de sus logros y de sus límites. Estos brindaron instancias útiles de contacto, discusión y actualización para los técnicos; sin embargo no pudieron reflejar del todo los objetivos de la Mesa. Se acordó no realizar un tercer módulo ese año. Hubo consenso acerca que los efectos de los talleres expresaron un punto de inflexión en el funcionamiento de la Mesa; la superación de una etapa, la necesidad de releer el convenio original y de fijar nuevos objetivos para el año próximo.

Los resultados del Taller demostraron que era imperioso reflexionar y replantear algunos aspectos centrales: la misión, la visión y los objetivos de la Mesa, además el grado en que son comprendidos y transmitidos por las instituciones participantes; la necesidad de avanzar en propuestas hacia el modo de funcionar (por temas, por áreas, etc.); la articulación / desarticulación entre proyectos desarrollados y fuentes de financiamiento; las formas de comunicación con los niveles operativos, entre otros. Según palabras de uno de los integrantes:

“Creo que hemos pasado una etapa como Mesa. Los talleres mostraron un punto de inflexión en la maduración de este espacio” (acta de la reunión de Mesa, octubre 2014).

En este momento se emprendió la sistematización de la experiencia bajo el convencimiento de que aportaría aprendizajes pertinentes para esta etapa.

En la siguiente reunión se retomó el replanteo de los objetivos pero no se lograron mayores avances. Sólo se destacaron los logros alcanzados, la incorporación del gobierno provincial, el clima de respeto y se mencionó la posibilidad de invitar a las reuniones a los ministerios de Educación y Salud, ofrecer apoyo técnico a los municipios, aumentar la participación de las organizaciones que se habían sumado recientemente y precisar el concepto de “justicia social” que aparece en el nombre original de la Mesa. Ninguna de estas últimas ideas se concretó.

g. Los dilemas del trabajo interinstitucional

La Mesa se conformó en San Juan por una variedad de organizaciones. Asistían a las reuniones técnicos o funcionarios de segunda o tercera línea que eran representativos, en el sentido que habían sido designados por sus autoridades para la tarea. Las comunicaciones fluían a través de correos electrónicos o llamadas. Se pudieron observar diferencias en cuanto a la verticalidad de los organismos. En algunos casos el inicio de la participación o su continuidad surgía de la simple iniciativa de algún técnico y en otros se requería un acuerdo de la máxima autoridad que asistía a una o dos reuniones, luego de la cual dejaba designado a alguien.

Los enfoques de las instituciones también se reflejaron en el proceso. Algunas acostumbra a vincularse con los municipios, otras con los productores directamente; algunas específicas para el sector rural (SAF, por ejemplo), otras para el industrial (Secretaría de Industria y Comercio de la Provincia) y otras con fines más generales (ej. Dirección de Cooperativas).

Algunas de las disidencias en relación a los objetivos planteados por participantes de la Mesa tuvieron origen en la finalidad intrínseca de cada organismo. Por ejemplo: la Secretaría de Industria y Comercio de la provincia no trataba frecuentemente cuestiones rurales, más allá de su colaboración frecuente con empresas agroindustriales. Una técnica de la Secretaría de Industria y Comercio entrevistada expresó esta situación:

“lo nuestro es más industrial, en la otra etapa. Entonces como que primero se tienen que fortalecer con pequeños productores como para que después estén en la otra etapa, lo vemos a largo plazo, la mesa sí va a tener resultados una vez que esté la etapa fortalecida como pequeños productores como para que después sí entren en lo industrial. Por eso tampoco dejamos, porque sentimos que va a llegar un momento que nuestra participación va a hacer también relevante.” (E-6)

Muchos de los integrantes ya se conocían desde antes porque llevaban mucho tiempo en el sector, lo que facilitó algunos vínculos pero en otros casos fue fuente de prejuicios motivados por experiencias anteriores poco exitosas.

Los objetivos de participación de cada institución eran diversos. Dos intenciones compartidas por todos eran la de colaborar con otros organismos y circular información.

“Decidimos participar [como institución] desde que nos invitaron. El punto que vemos es estar para dar y recibir información. Hoy por hoy el Estado tiene una oferta muy grande de programas y proyectos y nos pasa que muchas veces superponemos acciones con los grupos de productores, y desde ese punto de vista es bastante positivo que cada vez nos comuniquemos más entre los distintos estamentos del Estado, eso me parece que para esa función la Mesa ha servido y creo que hay que continuarla”. (E-7)

"...Si no fuese por la mesa hay gente que yo ni conozco, no ha habido oportunidad para que nos hubiésemos juntado en algún momento ya sea por la actividad o por el tipo de Ministerio que estamos..., ya sabemos que podemos ir derivando a gente que nos consulte, en eso si es muy positivo." (E-6)

"...se veían opciones donde el INTI. Sobre todo porque en su último tiempo ha tomado entre sus actividades el apoyo a los emprendimientos, a la economía social, a los pequeños emprendimientos sin descuidar las demás actividades que le caben por sus otras funciones como instituto nacional de tecnología. Tales como el apoyo a la industria más formal, pero también al incipiente, al emprendedor, al familiar y no hay nada mejor que para poder meterse dentro de ese mundo, de escuchar las experiencia de otros... Es fundamental trabajar en conjunto, mas así en una cosa tan amplia con tantas miradas cómo es la economía social o el desarrollo de los territorios rurales." (E-1)

La información sobre los programas dio origen, por ejemplo, a vínculos entre SAF e INTI para apoyar a productores de harina de algarroba o entre el Ministerio de Trabajo y el INTA para la realización de programas de entrenamientos laborales para jóvenes. Estas iniciativas no se formalizaron en proyectos típicos y se concretaron por fuera de las reuniones, pero tuvieron origen en los lazos inter institucionales que se tejían.

Los técnicos de instituciones vieron a la Mesa como una posibilidad de obtener financiamiento para proyectos, sin embargo, algunos entrevistados manifestaron que sus expectativas no fueron alcanzadas.

"A nivel de Secretaría de Industria no he visto [que la Mesa] haya generado transformaciones, quizá por toda esa etapa de madurez que tiene que vivir la mesa, ni tampoco nosotros como secretaría hemos podido poner un Capital Semilla, un

Sistema Productivo, es como que también toma cierto grado de frustración, entonces todo eso también te va tirando un poco para atrás, en el sentido de que en algún momento va a salir algo y seguir apostando y buscando distintas variaciones como para decir bueno en este lado podemos intervenir, acá podemos hacer cosas..." (E-6)

La conformación de la Mesa fue solamente estatal, es decir, no tuvo participación de productores ni de organizaciones de la sociedad civil. Esta característica originaria del espacio (por convenio interministerial), marcó límites al atractivo que generaba para los organismos y a la capacidad de inserción en los territorios y en la sociedad. Uno de los entrevistados criticó este límite:

"[La Mesa] había que abrirla a los territorios, que no sea solamente una instancia de todas las instituciones del Estado. Abrirla a la participación de agentes o asociaciones de productores..." (E-7)

En la última reunión desde INTA y PRO-DEAR se propuso que se sumaran representantes de mesas departamentales que se estaban conformando, pero la idea no pudo concretarse ni lograr total aval porque no estaban todas las instituciones presentes.

3. La situación actual y las lecciones aprendidas

La Mesa nacional fue perdiendo fuerza desde fines de 2014 tras el cambio del Secretario de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social, que había sido uno de los principales impulsores del espacio, y no se volvió a reunir desde 2015.

"Esa mesa tuvo una súper oportunidad que no llegó a consolidarse. Todos sabemos que las personas son las que hacen en definitiva las instituciones. En ese momento hubo una sintonía muy fina de personas que teníamos el convencimiento, todas

compuesta de responsabilidad en su ministerio, en que podíamos desencadenar procesos muy interesantes y que estábamos convencidos de eso" (E-3, integrante Mesa Nacional).

Durante el 2015 la Mesa de San Juan se reunió sólo cuatro veces, número considerablemente menor al de los dos años precedentes. El número de participantes fue disminuyendo paulatinamente.

La Mesa sanjuanina no tuvo un cierre formal. Simplemente el coordinador no convocó a un nuevo encuentro debido al final del año y a una re asignación de sus compromisos laborales.

Al mismo tiempo se produjo un cambio de gobierno que modificó la conformación de algunos organismos. De manera que la reactivación de la Mesa implica la construcción de contactos formales con las nuevas autoridades para que designen representantes.

La experiencia de trabajo de la Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales entre 2013 y 2015 ha permitido identificar algunas reflexiones y aprendizajes:

- El convenio nacional dejó abierta la posibilidad que las Mesas provinciales pudieran establecer objetivos más cercanos a sus realidades locales, definiendo propósitos y mecanismos particulares para alcanzarlos.
- Los objetivos del convenio nacional eran amplios, refiriéndose al trabajo conjunto en múltiples temáticas. La mesa local, en cambio, se pensó a sí misma en principio como un espacio de evaluación y búsqueda de financiamiento de proyectos. Secundariamente podría tratar otros temas. Los problemas para la consecución de esos fondos motivaron que esos "otros temas" se transformaran en claves en las reuniones de 2014 y 2015. De manera que, en la práctica, hubo un implícito cambio de objetivos respecto de

los definidos al inicio, lo que afectó las expectativas iniciales de las organizaciones participantes.

- La convocatoria a conformar la Mesa Provincial fue ampliamente respondida por organismos nacionales y locales. Ellos se mostraron dispuestos a sumarse y en la mayoría de los casos tomaron algún grado considerable de compromiso; observado éste en la continuidad de su participación y en el acompañamiento de proyectos.
- No se realizó un diagnóstico de situación de los problemas de los productores o de la economía local, ni de las relaciones interinstitucionales. Esta carencia de una "línea de base" pudo haber sido una debilidad de origen de la Mesa y un límite para adoptar las estrategias de trabajo adecuadas.¹⁰ El diagnóstico quedó "implícito", en forma de opiniones, ideas, experiencias, anteriores, que se fueron manifestando a lo largo del proceso.

Tampoco se explicitó un marco teórico ni se definieron los conceptos que formaban parte del mismo nombre del espacio (territorio, justicia social, etc.). Es probable que tal proceso haya demorado la acción práctica y puesto de relieve las tensiones entre diferentes concepciones. A la vez que, seguramente, hubiera sido útil para consensuar visiones y estrategias.

- Algunas instituciones motorizaron el proceso (INTA y SsAF) basadas en sus contactos directos con pequeños productores rurales y motivados por sus propias necesidades de sumar apoyos para la solución de los problemas que detectaban en los territorios. La existencia de estos agentes "impulsores", de la figura de un coordinador, de un pedido de conformación a nivel nacional, etc. fueron claves para el surgimiento de la Mesa y sus 17 encuentros.

¹⁰ - Rozenblum (2014: 9) alerta sobre los problemas que suele ocasionar esta falta de diagnóstico previo en programas y proyectos de desarrollo.

- La Mesa fue un caso práctico de construcción de un ámbito de trabajo al interior del Estado que tuvo como objetivo contribuir al desarrollo del área rural de una provincia. Sin embargo, el aporte de la Mesa al desarrollo rural fue escaso: no definió estrategias o grandes políticas de desarrollo.
- Los logros reconocidos por los integrantes fueron de orden institucional: mejorar vínculos entre organismos del Estado nacional y provincial. La Mesa fue exitosa en cuanto a la difusión de información (fuentes de financiamientos, programas existentes, etc.) y el establecimiento de contactos profesionales. No había otro espacio similar en la provincia, por lo cual en este sentido respondió a una demanda previa.
- El punto de inflexión generado a fines de 2014 donde se explicitó la necesidad de redefinir la misión, la visión y los objetivos no fue suficientemente aprovechado. La Mesa siguió reuniéndose sin resolver los problemas detectados.
- Los proyectos surgieron en el primer tiempo, fruto de las expectativas que generaba el nuevo espacio y de una demanda anterior insatisfecha o canalizada tradicionalmente en las ventanillas de cada organismo. Pero la mesa no disminuyó los tiempos para conseguir fondos, simplemente difundió información y brindó algún grado de colaboración.
- La Mesa en San Juan se apoyó en el primer tiempo en la recepción de proyectos a pesar de que no tenía gobernabilidad sobre las fuentes de financiamiento. La Mesa nacional tenía en mayor medida ese poder debido al carácter centralizado de las principales decisiones de los organismos nacionales.
- La diversidad de problemas para la concreción de proyectos afectaron a la Mesa. En especial los complejos requisitos para acceder a las fuentes de financiamiento. En este sentido, se ha podido observar que la relación entre proyectos presentados - avalados y los efectivamente financiados (de manera total o parcial) ha sido escasa.
- La carencia de un convenio local que obligara a las partes hizo que el espacio se sostuviera en la cooperación voluntaria, lo que significó una fortaleza en la construcción de vínculos a la vez que un problema para garantizar la continuidad. La mesa no logró convertirse en un espacio institucionalizado en el tiempo.
- La existencia de varias “mesas” en la provincia sobre otras temáticas más particulares o departamentales, multiplicó los compromisos de este tipo para los técnicos y dispersó los esfuerzos. La Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales tuvo pretensión de generalidad y fue reconocida como la más abarcativa y completa durante su tiempo de existencia. Sin embargo no tuvo vinculación con los otros espacios ni surgió la propuesta de participar en la formación de una red provincial.
- La diversidad de sedes de reuniones, de organizaciones y la permanencia de la mayoría de ellas en el espacio es un indicador positivo del desempeño.
- La disolución de la Mesa nacional impactó de modo desigual en las mesas provinciales. En San Juan se expresó en la salida del MDS, actor importante, pero pudo sortearse por algún tiempo gracias al compromiso de los técnicos de los otros organismos nacionales y en la participación de áreas del gobierno local.
- Fueron escasas las interconexiones entre las mesas provinciales. La falta de una red nacional debilitó a todas.
- Es posible relanzar la Mesa. La experiencia demuestra que no es conveniente sostenerla en la recepción de proyectos. Puede tener otros pilares como la puesta

en común de políticas, el compromiso para la realización de tareas específicas, etc.

Por último, se mencionan a continuación algunos aprendizajes que pueden funcionar a modo de base para futuras experiencias, de hipótesis de investigación en casos similares o contribución a la teoría de las ciencias sociales:

- Las propuestas interesantes de concertación y diálogo interinstitucional suelen tener buen eco. Los agentes están dispuestos a cooperar.
- Cada organismo o persona tiene sus propios objetivos institucionales o personales. Los mismos pueden o no estar de acuerdo con los del espacio de concertación.
- Los objetivos de las mesas de desarrollo cambian con el tiempo. Es conveniente que los agentes sean conscientes de ello, flexibles y sepan aprovechar las nuevas oportunidades que brindan las transformaciones.

- Los espacios de concertación no valen por sí mismos sino por su capacidad de resolución de problemas. Aunque se construyan instancias de diálogo y ellas sean intrínsecamente valiosas pueden ser menospreciadas o dejadas de lado por factores exógenos o porque no lograron resolver algunos de los problemas por los cuáles fueron creadas.
- Las grandes estrategias de desarrollo es conveniente que sean definidas, impulsadas o sostenidas en el ámbito nacional. La construcción de redes de mesas de diálogo es un esquema de trabajo promisorio.
- La participación de muchos actores en tiempos prolongados es compleja porque requiere de motivación continua. La institucionalización formal puede ayudar.
- Se necesitan personas, instituciones y circunstancias que motiven el surgimiento de las mesas de desarrollo. La esperanza en la espontaneidad, la falta de propuesta de temas para las reuniones y la carencia de objetivos claros en las tareas son “líneas de fuga” que disuelven el compromiso e imposibilitan los logros.

Fuentes consultadas:

Actas de las reuniones de la Mesa de Desarrollo de los Territorios Rurales en la provincia de San Juan

Convenio marco de cooperación entre INTI, INTA, SENASA, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Secretaría de Economía Social y Ministerio de Desarrollo Social, firmado el 23 de abril de 2013.

Registro del estado de los proyectos de la Mesa de Desarrollo de los territorios rurales.

Documento de Apoyo N° 3. *Sistematización de experiencias de Desarrollo Rural*. PE Fortalecimiento de Tramas Sociales y Gobernanza Territorial.

Bibliografía

Agencia Digital de Noticias. (18 de junio de 2013). *Se conformó la Mesa Nacional Agropecuaria en Río Negro*. En: <http://adnrionegro.com.ar/2013/06/se-conformo-la-mesa-nacional-agropecuaria-en-rio-negro/>. Visitado el día 11/04/2016

INTA. (2007). *Enfoque de desarrollo territorial: documento de trabajo N°1*. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Buenos Aires: Ediciones INTA

Jara, O. (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Costa Rica: CEP Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Rozenblum, C. (2014). *Una aproximación a la complejidad del territorio*. Buenos Aires: Ediciones INTA.

Secretaría de Agricultura Familia – Delegación Salta. (8 de enero de 2014). *Presentan los avances de la Mesa Agropecuaria de Organismos Nacionales*. En <http://saltaagriculturafamiliar.blogspot.com.ar/2014/08/presentan-los-avances-de-la-mesa.html>. Visitado el 11/04/2016

Silvetti, F. (2006). *Lo que estamos perdiendo. La producción de conocimiento a partir de la sistematización de experiencias de intervención con campesinos*. Cuadernos de Desarrollo Rural 3 (57) pp. 11-32.

Villavicencio Seminario, R. (2009). *Aprendiendo a sistematizar. Las experiencias como fuente de conocimiento*. Lima – Perú. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.

Entrevistas:

E-1: Mabel Fabro, INTI

E-2: Rodrigo Espíndola, INTA

E-3: Diego Ramilo, INTA

E-4: Anabella Ruíz, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

E-5: Laura Renzi, INTI

E-6: Claudia Fernández, Secretaría de Industria y Comercio de la provincia de San Juan

E-7: Alfredo Martín, PRODERI

E-8: Guillermo Borra, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.



Proyecto Regional con Enfoque Territorial Dorsal Sur.

Mesa de Desarrollo Territorial del Sudoeste Chaqueño: un espacio de articulación y organización para el desarrollo

Lugar: localidades de Chorotis, Santa Sylvina, Coronel Du Graty, Villa Ángela, Enrique Urien, Samuhú y San Bernardo, sudoeste de Chaco, Argentina.



Equipo sistematizador

José María Insaurralde, insaurralde.jose@inta.gob.ar - (AER Villa Ángela) INTA Sáenz Peña
Evelin Xenia Noemí Delceggio, delceggio.evelin@inta.gob.ar - (AER Villa Ángela) INTA Sáenz Peña
Graciela Serial, chelaserial@hotmail.com - Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación
Tamara Silvina Mazza Takacs, mazzatamara@hotmail.com - Escuela de Servicio Social del Chaco
María Soledad Tomaszuk, soledadtomaszuk@hotmail.es - Instituto de Educación Superior Villa Ángela

Introducción

La pretensión de este trabajo es analizar la Mesa Territorial de la zona N° 7 conformada por ocho consorcios productivos de servicio rurales, y referentes de instituciones (INTA, Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar de la Provincia, Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación y Municipios) del sudoeste de la provincia del Chaco.

La zona donde se desarrolla la experiencia es agrícola ganadera con gran variabilidad climática, que va desde períodos de excesos hídricos a otros donde la falta de agua se convierte en un factor limitante de la producción, especialmente en los productores con poca capacidad de adaptación a los efectos del cambio climático.

Esta Mesa Territorial surge de un convenio de cooperación técnica firmado entre la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar (SsDRAF) dependiente del Ministerio de Producción y Ambiente de la provincia del Chaco y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario (INTA), con la finalidad de coordinar acciones para fortalecer los servicios de información técnica y capacitación, destinados a consolidar y potenciar a los consorcios.

Los Consorcios Productivos de Servicios Rurales fueron creados por una Ley provincial con el objetivo de aunar esfuerzos y aportes económicos para la contención, desarrollo y fortalecimiento de sus socios. Están conformados por pequeños productores que poseen un promedio de 50 hectáreas de superficie, dedicados principalmente a la cría de ganado y a la producción de sementera baja con poco acceso a la tecnología y al crédito. Representan casi el 50% de los productores de la zona, en general descapitalizados, sin herramientas para las labranzas básicas del suelo; siendo este uno de los factores que influyeron en su conformación.

Como todo espacio de encuentro entre técnicos y productores, instituciones y organizaciones sociales, se dan tramas de conflictos entre intereses y objetivos no siempre bien explicitados desde un lado y del otro, que conlleva muchas veces a la deserción de uno o más participantes o incluso atentan con la continuidad del proceso. Si bien la responsabilidad es compartida, y la interacción debe ser lo más participativa posible, los equipos de intervención (como agentes de cambio) tienen un rol fundamental en la preservación de estos espacios y en la conciliación de los distintos intereses.



La idea del presente trabajo es analizar cómo se dio el proceso de conformación de la mesa y cuál fue la incidencia del trabajo del equipo de intervención en dicho proceso, para lo cual se decidió sistematizar la experiencia entre junio de 2013 y noviembre de 2014.

Metodología

El objetivo de la sistematización es generar aprendizajes para rever las estrategias de intervención del equipo técnico en el fortalecimiento del espacio identificado como Mesa de Desarrollo Territorial del Sudoeste Chaqueño.

El eje de la sistematización se centra en cómo se dio el proceso de innovación organizacional y como incidieron las estrategias del equipo de intervención en dicho proceso. Se busca intentar comprender el rol que tuvo el equipo técnico en las diferentes etapas del proceso de conformación de la mesa y qué dificultades y aciertos tuvieron en el desarrollo de ese rol. Básicamente el eje gira en preguntarse: *¿Cómo avanzan en la concreción de la gestión los distintos actores y qué aportes perciben de la mesa?; ¿Cómo es la interrelación de los actores en el funcionamiento de la mesa?; ¿Cómo sostener en el tiempo estos espacios de participación?; ¿Cómo*

les sirve el espacio a los integrantes de la mesa?; ¿Qué es lo más significativo para los distintos actores?

Para ello se elaboró el siguiente plan de sistematización:

- Lectura del material bibliográfico facilitado por el Proyecto Específico 1129042 “Fortalecimiento de las Tramas Sociales y la Gobernanza Territorial”.
- Consultas de fuentes secundarias, a saber: actas de las reuniones, recortes periodísticos, texto de la Ley Provincial N° 6.547 de creación de los Consorcios (Régimen de Consorcios Productivos de Servicios Rurales) sancionada el 19 de mayo 2010, Convenio de cooperación técnica celebrado entre INTA y SsDRAF, del 2 de mayo de 2013; Ley Provincial N° 7303 de la Agricultura Familiar sancionada el 25 de octubre de 2013; Documento del PRET Dorsal Sur N° 1241102; y otros documentos con Información productiva de la zona en el período analizado.
- Elaboración de la línea de tiempo.
- Entrevistas a actores directos (estructuradas con preguntas abiertas).
- Taller con actores directos.
- Análisis e interpretación de las entrevistas y el taller.
- Redacción del Informe Final.
- Registros fotográficos de las reuniones.

Situación inicial

La agricultura familiar en la zona ocupa un lugar importante ya que representa casi un 70 % del estrato productivo. Se trata de explotaciones de naturaleza compleja y con perfiles muy diversos cuya atención demanda el trabajo asociativo, la intervención grupal y la organización de los productores.

En este sentido es muy importante la existencia de espacios donde puedan participar, interactuar entre ellos y con otras organizaciones para sistematizar los distintos procesos de intervención y coadyuvar al mejoramiento de sus actividades.

Antecedentes

Como antecedente, en la zona, funcionó una Mesa de Representantes de Organizaciones del Sudoeste Chaqueño desde el 15 de octubre de 2010 hasta mediados del año 2012, promovida por iniciativa de técnicos de INTA y de la SsDRAF. Esta mesa tuvo como fin generar un espacio de encuentro permanente que permitiera a los productores tratar las diferentes problemáticas, con el objetivo de elaborar propuestas y/o definir políticas de índole productivas, sociales, culturales y económicas que fortalezcan la agricultura familiar y mejoren la calidad de vida de las familias rurales. Coincidiendo esto con lo que el INTA define como su misión, e implicando trabajar en procesos de desarrollo rural. Entendido el desarrollo como un proceso social, iniciado e implementado por los actores del territorio, que busca afianzar las capacidades locales para fortalecer el entramado socio institucional y el sistema económico-productivo local, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de una comunidad. (Rozenblum 2006; INTA 2007).

La modalidad de reunión de dicha mesa era mensual, rotando la sede de los encuentros con el objeto de dar igualdad

de oportunidad para que participaran todas las localidades. La integraban 21 organizaciones, en su mayoría de carácter informal a saber: Feria Franca Villa Ángela, Grupo de Turismo Rural Villa Ángela, Grupo Cambio Rural Forestal, Cooperativa Agropecuaria Productor Ltda., Grupo Pequeños Ganaderos Lote 3, Grupo Hortícola VAMOS, Asociación de Cunicultores Unidos a Villa Ángela (ACUVA), Centro Juvenil Agrario Villa Ángela, Grupo Sueños Compartidos, Colonia J. J. Paso, Consorcio Productivo de servicios rurales Villa Ángela, Consorcio Productivo de servicios rurales Santa Sylvina Norte, Consorcio Productivo de servicios rurales Santa Sylvina Sur, Cooperativa de Productores Familiares de Santa Sylvina, Feria Franca Santa Sylvina, Cooperativa de Productores Apícolas de Santa Sylvina(COOPASS), Consorcio Productivo de servicios rurales Coronel Du Graty, Feria franca Coronel Du Graty, Cooperativa de pequeños productores de Hermoso Campo, Consorcio Productivo de Servicios Rurales Hermoso Campo, Asociación de Pequeños Productores de San Bernardo, Comisión de Pequeños Productores de Samuhú.

Con el correr del tiempo dicho espacio fue perdiendo participantes y discontinuando las reuniones por lo que no llegó a consolidarse formalmente.

Si bien los consorcios se habían constituido formalmente en el año 2010 y desde entonces ya estaban nucleados en la Asociación Provincial de Consorcios de Servicios Rurales¹, no tenían mayor interacción ni vínculos entre ellos. En el mejor de los casos algunos de los referentes se conocían entre sí por la participación en reuniones regionales o provinciales.

El 2 de mayo del año 2013 se firma el Con-

1 - Cuya finalidad estipulada en la ley de creación de los consorcios, consiste en representar a los mismos en forma conjunta o separadamente ante el Ministerio de Producción y Ambiente de la Pcia y cualquier otro organismo oficial y privado en casos donde exista interés o resulte afectado el patrimonio de los mismos.

venio de Cooperación Técnica entre INTA y SsDRAF de la provincia del Chaco, con la finalidad de coordinar acciones para fortalecer servicios de actualización técnica y capacitación destinados a consolidar y potenciar la Asociación de Consorcios Productivos de Servicios Rurales de la provincia (CPSR)². Para esto se definieron cinco ejes de trabajo que pretendían en el mediano plazo contribuir al sentido de pertenencia e identidad colectiva de los actores, siendo el primero la constitución de las mesas de concertación territoriales, con el objetivo de retomar las acciones realizadas en la constitución de estos ámbitos interinstitucionales para lograr un trabajo coordinado entre los diferentes actores, logrando una mayor sinergia. Proponiéndose el desarrollo de las siguientes etapas: 1. Constituir mesas de concertación, 2. Realizar diagnóstico socio territorial compartido 3. Acordar propuestas de abordaje de las problemáticas diagnosticadas (proyecto de Desarrollo Territorial) 4. Coordinar acciones para lograr el impacto de desarrollo en cada territorio. 5. Instalar casas territoriales.

Impulsado por el Convenio de Cooperación técnica entre INTA y SsDRAF en junio de 2013 se conforma la Mesa Territorial

2 - Extraído del Documento del Convenio de Cooperación Técnica entre la SsDraf y el INTA. Mayo de 2.013.

Zona N° 7, integrada únicamente por los referentes de los consorcios legalmente constituidos, y solventados³ por la SsDRAF Chaco. Si bien había una "exigencia" institucional para la participación en la Mesa, lo importante es que se logró conformar el espacio de interacción.

En este espacio además de los referentes de los consorcios, participaban en forma permanente, técnicos de la Agencia de Extensión Rural Villa Ángela de INTA, delegados locales de la SsDRAF del Chaco y técnicos de la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación. En forma esporádica participaban referentes provinciales de INTA, de la SsDRAF Chaco, de la SsAF Nación, de los Municipios del sudoeste y de otras instituciones convocadas con fines específicos.

Si bien el equipo técnico fue convocado como herramienta de asesoramiento y capacitación, estaba implícita la problemática de qué estrategias utilizar para sostener la participación de los referentes y lograr

3 - Los Consorcios por ley recibieron maquinarias y fondos para su funcionamiento operativo. La asignación de dichos fondos lo estipula la ley 6.547 en sus art. N° 9 y 10 respectivamente donde menciona de la creación de un fondo específico para el régimen de Consorcio Productivos de Servicios Rurales que será administrado por los consorcios para ser destinados a la ejecución de los objetivos y fines de la ley.



resultados de impacto, por lo que el desafío desde ese momento era aprovecharlo de la mejor manera y sostenerlo el tiempo.

Los actores

1. Consorcios Productivos de Servicios Rurales

Los actores centrales de la Mesa son los representantes de los Consorcios Productivos de Servicios Rurales, definidos por el texto de la ley que los crea como entidades de bien público de servicios a la comunidad, sin fines de lucro, integrados por vecinos de una zona determinada con el objeto de aunar esfuerzos y aportes económicos de distinta naturaleza para lograr contención, desarrollo y fortalecimiento de los pequeños productores chaqueños.

Están conformados por pequeños productores que se dedican en general a la ganadería y en menor medida a la producción agrícola. Suman en total 657 productores con una superficie de 25.316 ha en todas sus formas de tenencia. Cuentan con un promedio entre 10 y 100 ha y se caracterizan por producir en condiciones de escasez de recursos naturales y capital, baja mecanización, instalaciones inadecuadas, predominio de mano de obra familiar, sin acceso al crédito y financiamiento formal,

y en muchos casos con trabajo extra pre-dial. Hay un número importante de situaciones que presentan tenencia irregular de la tierra (sucesiones indivisas, ocupaciones de hecho), deficiencia habitacional, falta de energía eléctrica y agua apta para el consumo. La inserción al mercado es en la mayoría de los casos de manera informal. Generalmente participaban de comisiones locales, y en algunos casos recibían aportes municipal y/o provincial (insumos básicos, como semilla, combustible, servicios de labranza mínimos).

Respecto a la dinámica de participación en las reuniones mensuales, normalmente participaba un referente de cada consorcio como nexo entre la Mesa y todos los socios, quien se encargaba de presentar el estado de situación de su organización y/o zona (problemáticas, propuestas de trabajos, gestiones realizadas, logros y avances) y a su vez comunicaba lo tratado en las reuniones a los integrantes de su organización. La participación se vio facilitada por la existencia del Convenio e incentivada por las políticas provinciales y nacionales que le fueron comunicadas por los delegados locales de la SsDRAF. Los participantes entendían que el espacio les brindaría la oportunidad de solucionar de forma inmediata sus problemáticas, además de acceder a información y capacitación, lo que generó una alta expectativa inicial y un rol



pasivo suponiendo que las instituciones partes resolverían sus problemas.

Los consorcios que integran la mesa son los siguientes:

- CPSR N° 63 de Samuhú
- CPSR N° 33 de Villa Ángela
- CPSR N° 81 de Villa Ángela
- CPSR N° 28 de Coronel Du Graty
- CPSR N° 59 de San Bernardo
- CPSR N° 25 de Santa Sylvina
- CPSR N° 26 de Santa Sylvina
- CPSR N° 64 de Chorotis
- CPSR N° 92 de Enrique Urien (se sumaron hacia el final de período rescatado en la sistematización).

2. Referentes técnicos

- **Técnicos de INTA.** En el convenio se estipula como referente provincial al extensionista de la Agencia de Extensión Rural San Martín de INTA, como Responsables del Nodo o Centro de Actividades para ejecutar las acciones del Convenio al Coordinador PRET Dorsal Sur y el responsable de la ODR Santa Sylvina. Además estaban como responsables del eje temático mesas territoriales el técnico de la ODR Santa Sylvina y el Jefe de la AER Villa Ángela, cuyo producto esperado era la conformación y consolidación de las Mesas Territoriales.

El equipo técnico de la AER Villa Ángela estaba a cargo de operativizar y coordinar las actividades del Convenio, cumpliendo un rol activo en el sostenimiento del espacio, encargándose de convocar, motivar y propiciar la participación de los referentes de las organizaciones. Como también en la planificación y ejecución de las actividades. Así mismo complementariamente realizaron acciones fuera del espacio de reunión, como el acompañamiento del trabajo a campo, la elaboración y ejecución de proyectos y las capacitaciones.

- **Técnicos de la SsDRAF.** Como responsable del convenio figuraba un Director

Provincial y un referente territorial con funciones en la ejecución técnica y administrativa de las actividades previstas. La SsDRAF, como responsable de la organización y funcionamiento (administrativo-contable) de los consorcios en la provincia, pretendía brindar herramientas técnicas para fortalecer a los mismos. Participaban de las reuniones una coordinadora zonal y tres delegados locales como responsables locales de las actividades del convenio acompañando y fiscalizando la administración de los consorcios. Los delegados locales de la SsDRAF, en cambio tenían un rol más pasivo y de acompañamiento en una primera etapa de la experiencia.

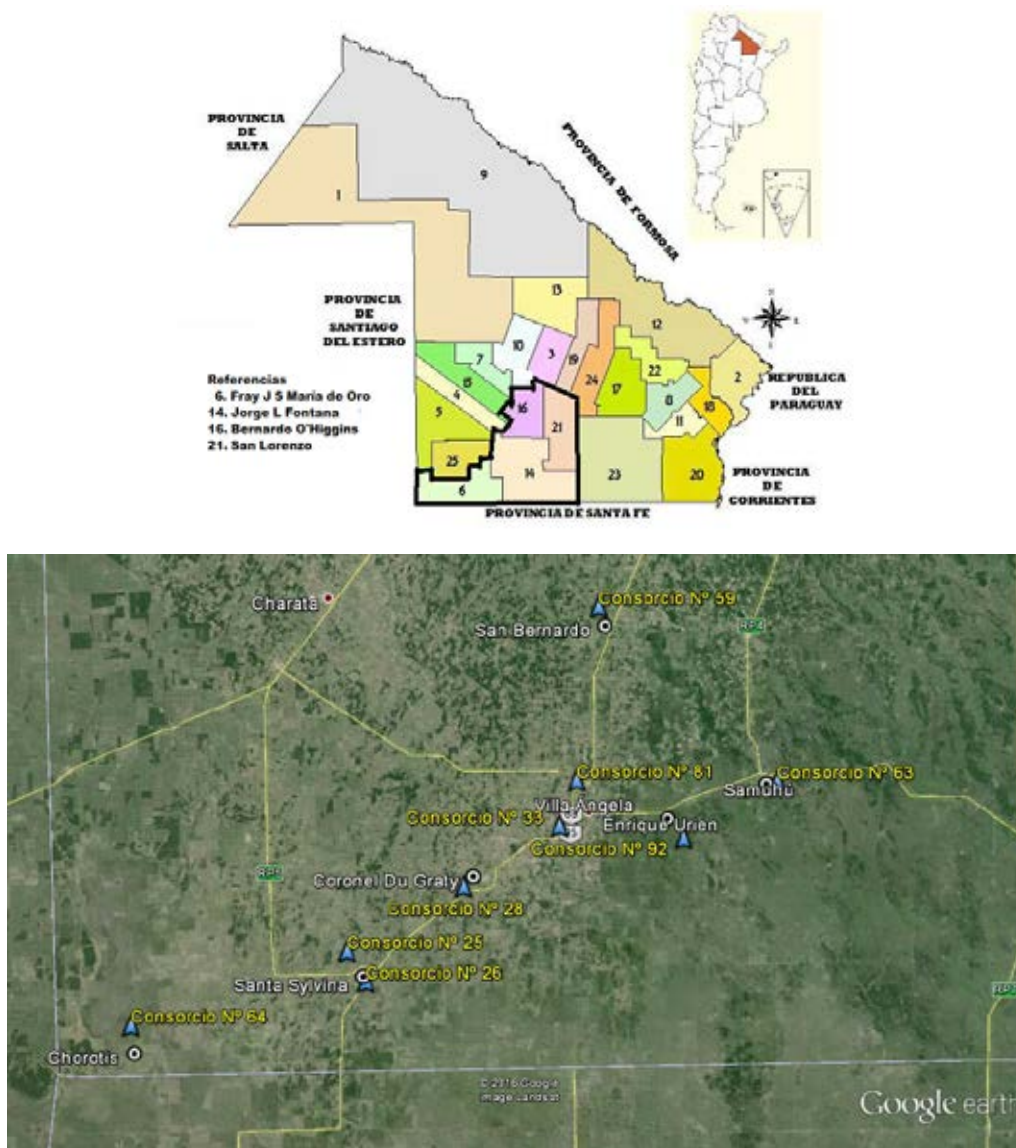
- **Técnicos de la SAF.** Se incorporaron al espacio una vez conformada la mesa, sin haber suscripto el convenio de cooperación técnica. En un inicio, participaban de las reuniones dos técnicos de trabajo social atendiendo básicamente las cuestiones sociales en lineamientos con las políticas de inclusión a nivel nacional. Acompañaron el proceso organizacional de la Mesa atendiendo cuestiones sociales como tenencia de la tierra, el acceso a la vivienda, energía eléctrica y agua segura, como así también en los procesos de acceso a los mercados formales. Junto al INTA colaboraban en operativizar y coordinar las actividades del convenio, cumpliendo un rol activo en el sostenimiento del espacio.

3. Otros actores

Se identifican aquí a los referentes de los Municipios, la Asociación de CPSR, los referentes provinciales de INTA, el referente provincial de la SsDRAF Chaco y los productores socios de los consorcios quienes tenían una participación esporádica y de compromiso formal, con muy poco aporte al accionar de la mesa.

También se identifican como actores indirectos a la dirección del Estación Experi-

Área de Influencia de la Mesa y Ubicación Geográfica de los Consorcios



mental Agropecuaria Sáenz Peña de INTA y la dirección del Centro Regional Chaco Formosa, que constituyen la línea jerárquica donde la AER Villa Ángela reporta sus actividades. Ambas instancias apoyaron tanto la conformación de la mesa, estableciendo una línea específica de actividad dentro del PRET, como el presente trabajo de sistematización.

El proceso

Para el INTA y la SsAF la mesa facilitaba enormemente su trabajo de extensión, ya que trabajar con una red de productores les permite un uso más eficiente de sus escasos recursos. Los demás actores, si bien no tenían un rol activo, acompañaban para no perder espacios de poder y de protagonismo.

Una vez conformada la mesa, y explica-

do los lineamientos del Convenio por los referentes provinciales, se realizó un relevamiento de la situación socio-económica-productiva de cada consorcio, obteniéndose un diagnóstico participativo que tenía como objetivo realizar un Proyecto de Desarrollo Territorial. En este diagnóstico los principales problemas detectados tenían que ver con implantación y manejo de pasturas, manejo de plagas en algodón, mejoramiento de la producción porcina, mantenimiento de maquinarias, acceso al agua, abigeato, tenencia de la tierra y comercialización. Como primeras propuestas se hablaba de elaborar proyectos sobre autoproducción de semillas, genética animal, planta de faena móvil y brigadas sanitarias. Esta etapa de diagnóstico se prolongó durante varias reuniones, porque los referentes de los consorcios no contaban con la información requerida en tiempo y forma, ya que la mayoría no realizaban registros de sus actividades y por otro lado utilizaban gran parte del tiempo de la reunión en hacer catarsis sobre los problemas que los aquejaban. En este devenir los técnicos, iban intentando dar respuesta y generando algunas acciones mientras se elaboraba el diagnóstico. Es así que surgieron actividades de capacitación y parcelas demostrativas en campos de productores que iban sosteniendo el espacio. La asistencia de los consorcios era bastante irregular, había Consorcios con muy poca participación.

La convocatoria se realizaba desde la secretaria de la AER Villa Ángela vía teléfono (llamadas y mensajes de texto) y se reforzaba a través de la comunicación entre técnicos y productores; el equipo técnico elaboraba un orden del día con los principales temas a tratar en cada reunión. Se realizaban actas donde quedaban registros de los temas tratados y de los testimonios de los participantes, como también se llevaba registro de asistencia. Siempre, después de la lectura y aprobación del acta anterior se hacía una ronda de novedades por organización presente. Estas rondas en muchas ocasiones consumían gran par-

te del tiempo destinado a la reunión, que si bien propiciaba la generación de confianza y sentido de pertenencia, también dificultaba el tratamiento de otros temas agendados implicando un uso no adecuado de los tiempos. Las actividades de la mesa eran comunicadas a través de distintos medios, emisoras de radio AM y FM y redes sociales, con el objetivo de socializar el trabajo de la misma.

En junio de 2013 se realizó un taller sobre el rol de los jóvenes en el arraigo rural, como una de las temáticas más relevantes en la continuidad de la Agricultura Familiar. De este taller surge una solicitud de los productores al INTA y los Municipios de capacitación sobre modelos organizacionales y asociativos. Los participantes coinciden en que es necesario revitalizar el compromiso social de los integrantes, afianzando la comunicación y la participación. Asimismo destacan la necesidad de lograr transparencia en el manejo de los recursos, difundir la cultura del trabajo, planteando objetivos claros y promoviendo la capacidad de liderazgo, impulsar la gestión comercial con la incorporación de valor agregado e identificar alternativas de negocio con financiamiento adecuado. Todo esto para generar un espacio que permita a los jóvenes permanecer en sus lugares de orígenes.

En agosto de 2013 los Consorcios integrantes de la Mesa, participaron de la Quinta Muestra de Alternativas Productivas Sustentables del Sudoeste Chaqueño, que organizaba el Consejo Local Asesor (CLA) de la AER conjuntamente con el Ministerio de la Producción y la Municipalidad de Villa Ángela. En el marco de la muestra se realizó una jornada de trabajo para avanzar en las principales líneas de acción de los consorcios (Plan de Trabajo) para luego presentarlo a las autoridades provinciales visitantes.

En octubre de 2013 se aprobaba la Ley Provincial N° 7.303 de Agricultura Familiar que le daba un marco legal a este tipo de

explotaciones rurales, teniendo entre sus objetivos la generación de nuevos polos productivos en zonas rurales, enfoque integral del territorio, fortalecimiento de cadenas de valor promoviendo sistemas productivos sustentables, desarrollo de políticas de comercialización, promoción del desarrollo local, impulso al asentamiento poblacional equilibrado y una equitativa distribución regional de la renta provincial, que de alguna manera motivaba al sector de la agricultura familiar. También esta Ley contemplaba la creación del Instituto de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar (IDRAF), como entidad autárquica del estado provincial con dependencia funcional del Ministerio de Producción.

En el mes de noviembre de 2013 la Asociación Provincial de Consorcios Productivos de Servicios Rurales procedió a la renovación de la Comisión Directiva, a partir de allí surgen conflictos entre líneas internas (dos personas se autoproclamaban presidente) situación que se prolongó por varios meses y que en forma directa dificultaba el relacionamiento entre las bases (Consorcios) y las instancias superiores de la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar de la provincia y del Ministerio de la Producción. Los referentes que tomaron parte de una u otra postura, trasladaban la discusión sobre ese conflicto al espacio, lo que dificultaba el avance de las actividades de la Mesa. Asimismo, los delegados locales de la SsDRAF quedaban en el medio de esa confusa situación.

Por otra parte los representantes de los consorcios aducían que había una fuerte interna entre el Ministerio de la Producción y la SsDRAF por el manejo de los fondos destinados a los Consorcios, muchos de los cuales no recibían en tiempo y forma los aportes comprometidos, atribuyendo dicha realidad en algunos casos a la falta de presentación de documentación de los consorcios y en otros a cuestiones políticas. Al parecer, esta situación afectaba a la estructura de la SsDRAF, entorpeciendo el accionar de los delegados, que durante un

▲ tiempo quedaron como desafectados del
▲ programa, no participaban de la mesa y no
▲ asistían a los consorcios y además era otro
▲ tema de debate en la mesa que insumía
▲ un tiempo considerable. Los delegados
▲ manifestaban que fueron notificados fe-
▲ haciente de esa situación en marzo
▲ de 2014, cuando se hace cargo del trabajo
▲ la Unidad Ejecutora de Consorcios Rurales,
▲ dependiendo directamente del Ministerio
▲ de la Producción, integrada por tres pro-
▲ fesionales que no llegaron a participar del
▲ espacio y realizaron solo algunas activida-
▲ des con los consorcios del sudoeste.

▲ A principios de 2014 en función a lo esti-
▲ pulado por la ley N° 7.303, se conforma la
▲ mesa Ejecutiva del Consejo Provincial de la
▲ Agricultura Familiar, como un ámbito para
▲ debatir, generar consensos y orientar polí-
▲ ticas estratégicas para el desarrollo y arra-
▲ go en el territorio de las agricultores fami-
▲ liares. Estaba integrada por organizaciones
▲ de la Agricultura Familiar, el gobierno de la
▲ Provincia del Chaco y el gobierno nacional,
▲ estructuras descentralizadas o autárquicas
▲ y representantes de instituciones educati-
▲ vas provinciales y nacionales. Funcionaría
▲ en tres ámbitos: Plenario, Mesa ejecutiva
▲ y Consejos Zonales cuya formación pro-
▲ movía. Esta estructura sentó las bases para
▲ la conformación del Consejo Zonal de la
▲ Agricultura Familiar Zona N° 7 que se for-
▲ maría más tarde.

▲ En agosto de 2014, integrantes de la Mesa
▲ participan del Encuentro Regional de la
▲ Agricultura Familiar realizado en Resisten-
▲ cia, organizado por la SAF con la colabora-
▲ ción del INTA, Ministerio de la Producción
▲ y otros organismos. El objetivo era realizar
▲ aportes para la futura ley nacional de AF y
▲ la Ley de semillas.

▲ Luego de transcurrido un año de la con-
▲ formación del espacio, los participantes
▲ empezaron a manifestar la necesidad de
▲ sumar más actores, tanto de organizacio-
▲ nes de productores como de instituciones
▲ que puedan tener algún tipo de injeren-
▲ cia en la resolución de las problemáticas

tratadas en el espacio, coincidente con la propuesta de la mesa ejecutiva del Consejo de la Agricultura Familiar que promovía la conformación de Consejos Zonales.

Hacia al final del período analizado se encuentran con participación activa cuatro consorcios (N° 63, 64, 25 y 26), dos consorcios con participación irregular (N° 81 y 33), dos consorcios con muy escasa participación (N° 28 y 59) y un consorcio con participación incipiente por su reciente incorporación (N° 92).

En noviembre de 2014 el espacio se amplió con la incorporación de organizaciones e instituciones ligadas al sector de la AF, conformando el Consejo Zonal de la Agricultura Familiar de la Zona N° 7. Participaban del mismo los CPSR y otras organizaciones como: las Ferias Francas de Villa Ángela y Santa Sylvina, la Cooperativa PRODUCER Ltda, la Cooperativa La OMA, la Asociación Civil de productores Agrícolas ganaderos Villa Ángela, el grupo de Pequeños Productores Caprinos (PEPROCA), el grupo Industriales del Sudoeste Chaqueño (INSUCH), el CLA de la AER INTA Villa Ángela y representantes de la Municipalidad de Enrique Urien y del programa PRODEAR.

De esta manera el espacio existente se transforma en uno más amplio y con nue-

vos objetivos, proponiendo ser “un ámbito participativo y democrático donde se discutan las políticas para el sector de los pequeños productores. Por lo que tendrá como objetivo ser un Espacio de Gestión, Planificación y Representación del sector”⁴.

En una primera etapa las tareas se concentraron principalmente en la Gestión, entendida esta como “buscar y encontrar los medios y las acciones más pertinentes y adecuadas para relacionar, a partir del análisis situacional y el diseño estratégico, las trayectorias más adecuadas para vincular el horizonte soñado y deseado con el presente” (Uranga, 2012).

En esta instancia el equipo técnico detecta la necesidad de generar nuevas estrategias de intervención que promuevan la formalización del espacio y la construcción de herramientas que lo avalen.

Para dar formalidad al nuevo espacio se labró un acta constitutiva del Consejo y se

4 - Texto extraído del Reglamento de funcionamiento de dicho Consejo, que además sostiene que “será el ámbito de discusión, donde se tratarán las problemáticas locales/zonales y la elaboración y ejecución de propuestas para la zona 7 del Sudoeste. El espacio estará abierto a la participación de representantes de organizaciones de pequeños productores y organismos gubernamentales y no gubernamentales vinculados a la Agricultura Familiar de la zona”.



elaboró en forma participativa un reglamento de funcionamiento que promovía la designación de un Coordinador y un Secretario. En adelante la Mesa seguiría funcionando como Consejo Zonal con sede en la AER Villa Ángela. Si bien en esta etapa el equipo técnico continuaba encargándose de la convocatoria, el registro de la reunión y la coordinación general de las actividades, las organizaciones empezaban a involucrarse más en la definición de los nuevos objetivos y la agenda de trabajo.

Complementariamente a las reuniones, los técnicos de INTA y la SAF realizaron acciones como el acompañamiento del trabajo a campo, la elaboración y ejecución de proyectos y las capacitaciones que contribuían a que la mesa sea más valorada por los productores. Los delegados locales de la SsDRAF, en cambio tenían un rol más pasivo y de acompañamiento en la primera etapa de la experiencia.

En el espacio de la mesa se compartía la información de los distintos programas nacionales y provinciales de asistencia económica (créditos, subsidios) y técnica, que llevaron a la elaboración de varios proyectos asociativos en algunos consorcios atendiendo las problemáticas emergentes del diagnóstico participativo. Se trabajó con las leyes nacionales Ovina y Caprina, el programa de INTA Cambio Rural II, la ley provincial 2.918 Fondo de Colonización y Fomento Agropecuario, Programa Adaptación y Resiliencia de la AF del NEA ante el impacto del Cambio Climático y su variabilidad.

Transitada la experiencia entre los productos más relevantes se destacan: un relevamiento socio productivo, nueve proyectos asociativos y diez proyectos individuales en ejecución por más de tres millones de pesos, once proyectos elaborados en análisis para su aprobación, cuatro grupos de Cambio Rural II, cuatro lotes con pasturas implantadas, dos lotes de algodón, productores capacitados en manejo y mantenimiento del tractor y en manejo del

equipo de perforación, seis predios donde se realizaron mediciones de prospección geoelectrica para detectar oferta de agua subterránea.

Situación actual

En comparación con la situación inicial, se vislumbra que se empieza a transitar el camino hacia la consolidación del espacio. Se lograron avances muy significativos, pero el proceso todavía no se encuentra totalmente fortalecido. El intercambio y la articulación de las organizaciones de la AF y las instituciones permitieron la gestión conjunta que vigorizaron las distintas actividades y reciprocidad de los integrantes de varios de los consorcios.

En relación con la valoración del espacio, en su gran mayoría, quienes forman parte de la Mesa coinciden en que a partir del mismo lograron intercambiar información y el contacto personal con sus pares, que les permitió realizar compras de insumos y comercialización de productos en forma asociada. Además, accedieron a instituciones y organizaciones del medio, conocieron la existencia de varios programas de asistencia económica y técnica, pudieron capacitarse en temas de interés específico, mejoraron el funcionamiento de sus organizaciones y elaboraron proyectos, muchos de los cuales pudieron concretarse.

"Yo, por ejemplo generé más contactos, y es más, hoy estoy a punto de cerrar un negocio con otra institución para comercialización de chivos"; "Participar de la mesa nos acerca a las instituciones"; "Nosotros a través de la mesa, por ejemplo, hicimos la compra de pollos en forma conjunta y ya estamos sacando pollos a la venta"; "Acá encontramos aprender de los errores"; "Una de las cosas que aprendimos es a realizar proyectos".

En cambio, otros actores consideran que si bien la mesa les sirve como fuente de información, manifiestan que el equipo

técnico debe tener más presencia en el campo, donde el productor necesita más acompañamiento.

"Al productor eso le encanta, le encanta sentirse acompañado, tal vez no lo vas a traer a una reunión, pero si vas al campo, él te recibe, al productor le gusta que lo visiten".

Así mismo hay quienes opinaron que la participación en la mesa es una pérdida de tiempo y de hecho dejaron de participar de la misma.

"Nosotros dejamos de participar porque no podemos venir a perder tiempo, no podemos dejar de hacer nuestras cosas, tenemos muchas cosas que hacer en el campo".

Con respecto a la participación de los actores, sus opiniones evidencian que el conflicto entre la SsDRAF y el Ministerio de la Producción debilitó la misma, sobre todo por el problema creado en la Asociación de Consorcios, que dividió claramente a los productores que adherían a una línea u otra.

"El asunto político es lo que molestó a algunos productores".

"Muchos consorcios no estaban bien organizados y tenían problemas con el manejo de los recursos que recibieron de la SsDRAF".

"Algunos consorcios dejaron de venir por sus conflictos internos".

Otras de las variables que afectaron la participación se relacionan con la búsqueda inmediata de soluciones y la dificultad para transitar procesos a largo plazo y la búsqueda de soluciones grupales.

"Al principio se hacían reuniones y no habían soluciones. Eso pudo haber sido la causa por la cual se fueron algunos.... No podés esperar ninguna solución inmedia-

ta. Yo creo que para lograr algo.... tenés que ser constante. Y el tiempo que tienen los productores no es el mismo que tiene el estado".

Al principio los referentes tenían un rol pasivo, esperando las propuestas que tuvieran las instituciones para ellos. Con el tiempo, algunos se fueron involucrando con el espacio y jugaron un rol más activo, haciendo sus propias propuestas.

Participar lleva implícito que se produzcan múltiples relaciones que lleven a la posibilidad de estar informados, de opinar y de decidir sobre los objetivos, metas y acciones de ese espacio de encuentro. En un proceso a través del cual se debería generar un paulatino pero constante crecimiento en responsabilidad y capacidades, colectivas e individuales, que a la vez transforma a los participantes y sirve de fuente para su aprendizaje individual y para el resto de la comunidad que observa.

Esto demuestra la necesidad de trabajar la noción de construcción conjunta del espacio como un proceso y la elaboración oportuna de los conflictos manifiestos y latentes, que demanda tiempo para lograr la pertinencia, sentido de pertenencia y una identidad que los una. No haber trabajado en forma planificada estos aspectos es sin duda una falencia de la estrategia de intervención, que pudo haber motivado sensaciones de frustración en algunos de los participantes que abandonaron el espacio. Los problemas provenientes de conflictos entre sujetos, y otros referentes significantes, influyen en el grado de cohesión-integración y así también en el rendimiento y aprovechamiento de las posibilidades de articulación de actores, siendo que todas las partes en conflicto tienen potencialidades para aportar si unieran sus esfuerzos. Respecto al rol del equipo técnico que acompaña el espacio es bien valorado en cuanto a su accionar, aunque algunos coinciden en que falta más presencia a campo.

"Siempre que necesitamos....siempre supieron como transmitirnos,... están haciendo de puente para que la información nos llegue"; "Nosotros tenemos un problema y lo primero que hacemos es preguntar al técnico"; "Siempre es interesante el trabajo de los técnicos, son personas capaces. Medianamente lo que está al alcance de ello lo brindan, pero hay más necesidades, que como técnicos no lo pueden alcanzar porque necesitan recursos"; "...ellos trabajan bien y no es que hagan diferencias. Nos atienden a todos por igual. Son muy abiertos a la comunidad"; "... que salgan más al campo a contagiar al productor, a incentivarlo para que participen más..." - Falta muchísimo, falta información, falta más laburo de campo por parte de los técnicos".

Otro aspecto interesante de esta trama es la mirada distinta que tienen los productores y los técnicos de la misma situación, dado que cuesta despojarse de la subjetividad y a veces no se da el proceso de intersubjetividad que unifique la mirada de la realidad. Los procesos de innovación y desarrollo de los territorios requieren de una epistemología que potencie la construcción colectiva de conocimiento. (...) La ecología de saberes presupone "la idea de una diversidad epistemológica del mundo, el reconocimiento de la existencia de una pluralidad de conocimientos más allá del conocimiento científico (...). A lo largo del mundo, no solo hay muy diversas formas de conocimiento de la materia, la sociedad, la vida y el espíritu, sino también muchos y muy diversos conceptos de lo que cuenta como conocimientos y de los criterios que pueden ser usados para validarlo" (Santos, 2009)⁵.

"Pienso que se rigen por un programa y en estos casos hay cosas que se aplican a nuestro modelo de producción y hay cosas que no" "...y el tiempo de los productores no es el mismo que tiene el estado..."

5 - Programa Nacional Para el Desarrollo y la sustentabilidad de los territorios. Documento Base y Estructura Organizativa. J. Elverdín, S. Ledezma, E. Zain Eldin, E. Cittadini. Ed. INTA 2.014.

Los desafíos son múltiples e implican desde introducir cambios importantes en las lógicas internas de funcionamiento, implementando nuevas estrategias y dispositivos de intervención (como por ejemplo aquellas que optimicen el tiempo de las reuniones, dinamicen el espacio y mantengan las expectativas de los participantes), así como también implementar diversos modelos de relacionamiento institucional y de cómo complementar todos los emergentes del espacio con el trabajo de extensión. Todo ello tendiente a consolidar el espacio, recuperar las organizaciones que se fueron y lograr un mayor compromiso de todos los actores.

La finalidad de construir y fortalecer espacios como este, implica un proceso complejo y de largo plazo, donde las perspectivas de un espacio ampliado y enriquecido busquen que todos los procesos de articulación, intercambio y organización tengan mayor impacto en el desarrollo de la AF.

Conclusiones finales y aprendizajes obtenidos

Queda evidenciado que este tipo de espacios es de vital importancia para un mejor abordaje de la problemática de organizaciones complejas en contextos complejos, como lo es la Agricultura Familiar en los tiempos actuales.

El paradigma de la complejidad resulta ineludible como forma de comprensión general de lo real. La complejidad es definida por Morín como un tejido (complexus, lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos: eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. (*Extraído del Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios. Documento base y estructura organizativa. Julio Elverdín et al. Ediciones INTA. Buenos Aires. 2014*).

La experiencia descripta nos muestra que lo que distingue a una mesa de concertación y su riqueza, está en la pluralidad de visiones, reflejado no sólo en diferencias de opinión, sino en las diferentes posiciones y percepciones que los distintos actores tienen sobre un mismo problema. Estas diferencias de interpretación, valores, culturas y racionalidades, determinan tanto la conflictividad latente del espacio como sus potencialidades, dado que el objetivo principal del mismo es construir una visión y acción común, a partir de las diferencias y particularidades existentes.

Coincidiendo ello con lo citado por Constanza Rozenblum "el saber científico, disciplinar es importante pero no suficiente para "comprender la realidad (...) Se hace necesario la concurrencia de varias disciplinas y los "saberes locales" para comprender y validar la realidad".⁶

La participación activa de los propios involucrados, en articulación entre ellos y con las instituciones interesadas en el desarrollo de este sector socio productivo, permite encontrar soluciones consensuadas y por ende, más apropiables para las distintas situaciones emergentes.

Del análisis del proceso de la mesa y de las entrevistas a los actores se desprende la importancia que tienen las siguientes acciones en la participación y la sostenibilidad del espacio:

- La construcción conjunta de los nuevos objetivos y reglas de funcionamiento.
- El acompañamiento de las Instituciones (INTA, SsAF, Municipios) para facilitar el traslado con recursos y medios de movilidad
- Las actividades realizadas a campo y el posterior seguimiento por parte de los técnicos.
- La gestión de fondos a través de la elaboración y ejecución de proyectos.

6 - "Una Aproximación a la Complejidad del Territorio, Aportes metodológicos para el análisis y la evaluación de Procesos de Desarrollo Territorial" Constanza Rozenblum. Edic. INTA. 2.014.

- El asesoramiento técnico directo a través de los Promotores Asesores del programa Cambio Rural II.
- La presencia del técnico en el campo en las diferentes visitas.

Donde mejor se conjugaron estas acciones se logró un mayor compromiso de los actores, es por esto importante resaltar la dificultad que se presenta en el acompañamiento a los consorcios debido a la falta de recursos humanos en las diferentes instituciones, por lo que es esencial la articulación entre las mismas para tratar de suplir esta falencia.

Se pudo evidenciar que ciertos cambios en las estrategias de intervención como la formalización del espacio y la construcción de herramientas de clarificación de roles de los actores, brindaron identidad y sentido de pertenencia, propiciando una mayor participación e involucramiento de los mismos. Para fortalecer la participación en un sentido democrático es preciso definir procedimientos claros para el funcionamiento de las Mesas y que se respeten esos procedimientos por todos los que la integran. Lo que se busca con las estrategias de intervención para el cambio es que sea posible encontrar, en el marco del espacio, las motivaciones comunes a todas los integrantes y discutir los criterios para priorizar intereses y objetivos cuando aparecen motivaciones divergentes, problematizando y tratando de equilibrar los intereses de cada actor con los objetivos y acciones que apunten al bien común del sector.

Las estrategias de sostenimiento de estos espacios deberían ser planificadas y consensuadas entre los actores y no a partir de acciones intuitivas ante los diferentes emergentes o directamente no percibirlos o ignorarlos. El desafío del equipo es generar nuevas estrategias que permitan detectar a tiempo las dificultades que comprometen la participación de los actores y como mitigar los efectos negativos hacia el espacio.

Los resultados también dependen de la dinámica y la simbiosis que se da entre los actores, no obstante la presencia y el acompañamiento a campo sigue siendo uno de los aspectos más valorado por los productores.

De todo lo expuesto se concluye en que es totalmente necesaria la existencia de espa-

▲ cios para la producción del conocimiento
▲ colectivo del territorio, para elaborar un
▲ diagnóstico que se aproxime a la realidad
▲ del mismo, sus problemas y conflictos. Y
▲ es este mismo espacio el marco ideal para
▲ integrar el pensamiento con acciones que
▲ contribuyan a la transformación de la rea-
▲ lidad.
▲

Bibliografía

Berdegú J. A., Ocampo A. y Escobar G. (2002). *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural*. Guía metodológica. Perú - Chile: PREVAL – FIDAMÉRICA.

Conserjería Presidencial de Programas Especiales. (2009). *Guía de Sistematización de experiencias Ministerio de la Protección Social*. Colombia: Nuevas Ediciones.

Elverdin, J., Ledezma, S., Zain El Din, E. y Cittadini, E. (2014). *Programa Nacional para el Desarrollo y la sustentabilidad de los territorios*. Documento Base y Estructura Organizativa. Ed. INTA.

Proyecto Específico “Fortalecimiento de Tramas Sociales y Gobernanza Territorial” Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios. Sistematización de experiencias de desarrollo territorial. Documento de apoyo N° 1

Proyecto Específico “Fortalecimiento de Tramas Sociales y Gobernanza Territorial” Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios. Sistematización de experiencias de desarrollo territorial. Documento de apoyo N° 2

Proyecto Específico “Fortalecimiento de Tramas Sociales y Gobernanza Territorial” Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios. Sistematización de experiencias de desarrollo territorial. Documento de apoyo N° 3

Proyecto Específico “Fortalecimiento de Tramas Sociales y Gobernanza Territorial” Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios. Sistematización de experiencias de desarrollo territorial. Criterios de selección de experiencias.

Rozenblum, C. (2014). *Una Aproximación a la Complejidad del Territorio, Aportes metodológicos para el análisis y la evaluación de Procesos de Desarrollo Territorial*. Edic. INTA.

Tapella, E. *El Mapeo de Actores claves*. (Versión Preliminar). Universidad Nacional de Córdoba. Instituto Multidisciplinario de Biología Vegetal. CONICET. Departamento de Desarrollo Rural, Facultad de Ciencias Agropecuarias

Varela, R. (2006). *Cómo sistematizar? Una guía didáctica de cómo sistematizar una experiencia*. Tegucigalpa: Ideas Litográficas, S.A.

Villavicencio, R. (2009). *Aprendiendo a sistematizar*. Perú: GTZ.

PRET: Aporte al Desarrollo Territorial de Andalgalá, Pomán y Tinogasta a partir de una nueva institucionalidad.

Aprendiendo de la gestión: sistematización de la experiencia del equipo de gestión del PRET2 de INTA Catamarca

Lugar: departamentos Andalgalá, Pomán y Tinogasta, Catamarca, Argentina.

Equipo sistematizador

Humberto Gabriel Gallo, gallo.humberto@inta.gob.ar - (Campo Sumalao) INTA Catamarca

Alejandro Alberto Toro, toro.alejandro@inta.gob.ar - INTA Catamarca

Introducción

El estudio de sistematización analiza el caso del funcionamiento del equipo de gestión del proyecto regional con enfoque territorial (PRET) denominado “*Aporte al Desarrollo Territorial de Andalgala, Pomán y Tinogasta a partir de una nueva institucionalidad*”, al que denominaremos en este documento PRET2. El mismo conforma la nueva cartera de proyectos regionales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, formulados en el año 2012, intentando sentar las bases de un nuevo paradigma de gestión institucional basada en la articulación interna y externa, y la mirada territorial, tanto en su formulación como en la manera de gestionar la implementación del mismo.

El enfoque territorial implica el abordaje de sistemas complejos de manera holística, incluyendo aspectos económico - productivos, sociales, institucionales y ambientales, entre otros, requiriendo la participación activa de los diferentes actores territoriales. En este marco, la gestión de proyectos con enfoque territorial, presenta nuevos desafíos que deben ser abordados.

Para la gestión de esta cartera de proyectos, INTA definió, a nivel nacional, la conformación de equipos de gestión, sin delinear pautas específicas ni detalladas al

respecto, por lo que los diferentes PRETs fueron adoptando modelos y esquemas diferentes. En este marco, se analiza la manera de funcionar y de organizar la estructura de funcionamiento del PRET2, tomando como horizonte de análisis, definido el mismo de manera participativa con los integrantes del equipo de gestión del PRET2, al que denominaremos EGPRET2, desde el nombramiento del coordinador del proyecto, hasta la actualidad, marzo de 2016.

Este proyecto presenta características distintas e innovadoras desde su proceso de formulación, entre los que puede mencionarse la definición, en el marco del territorio del proyecto, de micro territorios que permiten tener una mirada y un abordaje local con sentido de pertenencia por parte de sus habitantes y la definición de diagnósticos, análisis de actores, objetivos y líneas de trabajo a esta escala. Esto posibilita generar miradas complementarias, en una dinámica de ida y vuelta entre la especificidad del micro territorio y el abordaje holístico del territorio del proyecto en su conjunto. Otro aspecto innovador es el de contar entre sus líneas de trabajo, con un sistema de planificación, seguimiento y evaluación propio del proyecto, el que ha generado un conjunto de instrumentos a medida del PRET e información para la toma de decisiones en la gestión del mis-

mo. Estos temas se abordarán en el desarrollo del documento de sistematización.

Participaron de este proceso de sistematización la totalidad de personas que fueron integrando en el transcurso del periodo de análisis en el equipo de gestión del PRET2, personal técnico y profesional de INTA que participa del proyecto, tanto investigadores como extensionistas, y autoridades de la EEA Catamarca, cuyo detalle se abordará en el apartado correspondiente.

Metodología

La metodología utilizada puede sintetizarse en los siguientes pasos:

a. Definición del eje de la sistematización

Se realizó un taller con los integrantes del equipo de gestión del PRET: el coordinador del proyecto, tres jefes de agencias de extensión rural (AERs) y tres investigadores en el que se abordó un conjunto de aspectos que se presentan a continuación de manera breve.

Se definió que la razón por la que se sistematizará la experiencia es debido a que se la considera innovadora, ya que constituye una nueva experiencia de gestión organizacional y se quiere aprender de ella. Entre los elementos identificados como innovadores se menciona a la existencia de los EGD, o sea equipos a nivel departamental conformados por el jefe de agencia y un investigador para coordinar y facilitar el trabajo en territorio, el liderazgo participativo del coordinador, y la visión sistémica.

Luego de trabajar y discutir cual debiera ser el eje de sistematización, se concluyó en el siguiente enunciado: *"De qué manera la estructura y modelo de gestión del PRET 2 de Catamarca influye en el proceso de toma de decisiones y en la conformación de equipos de trabajo conformados por investigadores y extensionistas?"*

Finalmente se realizó una primera aproximación a las preguntas de la sistematización, a la identificación de los que debieran ser los actores y de las fuentes de información.

b. Construcción de la línea de tiempo

En una segunda instancia, a través de un trabajo participativo realizado en el mes de junio del año 2015 junto con los integrantes del equipo de gestión del proyecto, se construyó la línea de tiempo, identificando hitos (hechos sustantivos que modificaron de alguna manera el funcionamiento del equipo de gestión) y actividades o hechos relevantes realizados o sucedidos entre los mismos. El detalle de la línea de tiempo construida y su respectiva descripción se desarrollará en el apartado en el que se aborde el proceso de la experiencia.

c. Realización de entrevistas en profundidad a integrantes del PRET

En función del eje de sistematización definido y de la primera definición de las preguntas de la sistematización, se diseñaron y realizaron entrevistas en profundidad y de manera individual a cada uno de los integrantes del equipo de gestión del PRET. Los temas abordados fueron: articulación investigación – extensión, actores del territorio (articulación, rol en el proyecto), toma de decisiones en el equipo de gestión del PRET (alta y baja de líneas de trabajo, información utilizada), eficiencia y eficacia en el uso de recursos (humanos, materiales, tiempo), rol del sistema de planificación, seguimiento y evaluación en la gestión del proyecto y equipos de gestión departamentales.

d. Taller interno del equipo de gestión del PRET

Una vez que se realizaron las entrevistas a los integrantes del equipo de gestión, se ordenó la información surgida de las mismas y se identificaron puntos de acuerdo y de desacuerdo. Sobre esta base se pro-

cedió a realizar un taller interno del equipo de gestión del PRET en el que se revisaron los aspectos que hacen que la experiencia pueda considerarse innovadora, las preguntas de sistematización (incorporando nuevas), la línea de tiempo y se construyó consenso respecto de aquellos temas en los que se habían presentado desacuerdos en las entrevistas.

Sobre la base de los temas mencionados, se acordó la necesidad de que los integrantes del equipo de gestión reflexionaran sobre un conjunto de aspectos de cara al taller general, en el que participarán tanto actores directos como indirectos del proceso de sistematización.

e. Realización de entrevistas en profundidad a actores que no integran el equipo de gestión

Posteriormente a la realización del taller interno con los integrantes del equipo de gestión (coordinador, jefes de agencias de extensión e investigadores que lo integran), se procedió a diseñar y realizar entrevistas en profundidad a los actores indirectos, de acuerdo con lo definido al iniciar el proceso de sistematización, que podemos clasificar en dos grandes grupos: profesionales y técnicos que participan del proyecto (investigadores y extensionistas) y autoridades de la Estación Experimental Agropecuaria Catamarca.

Para el primer caso, se seleccionó un conjunto de investigadores y de extensionistas buscando que constituyan una muestra representativa del universo de profesionales y técnicos que participan del PRET. A tal fin se buscó heterogeneidad en relación con las temáticas que abordan, a su pertenencia generacional y a los departamentos en los que desarrollan sus actividades. Los temas abordados con ellos pueden sintetizarse en: articulación investigación – extensión, actores del territorio (su rol en el proyecto), eficiencia y eficacia de la gestión del PRET, equipos de gestión departamental, análisis comparativo con otros

PRETs y evaluación del modelo de gestión del PRET cuyo equipo de gestión estamos sistematizando.

Con relación a las autoridades del INTA Catamarca se entrevistó a su director, a la coordinadora de investigación y a la coordinadora de Pro-Huerta. Los ejes temáticos que se abordaron en estas entrevistas fueron articulación investigación – extensión, equipos de gestión departamental, análisis comparativo con la gestión de otros PRET y evaluación del modelo de gestión del PRET analizado.

f. Ordenamiento de la información disponible y elaboración de reflexiones preliminares

Se realizó un ordenamiento de la información recopilada a través de los talleres como de las entrevistas y de la obtenida de material secundario, como por ejemplo informes de seguimiento y documentos elaborados por el EGPRET2.

A partir de allí, se identificó puntos de acuerdo y puntos de disidencia y se elaboró un conjunto de reflexiones preliminares provisionales, tanto de carácter general como particular, que posteriormente se pusieron a consideración de los diferentes actores a los fines que sean utilizadas como disparadoras de las discusiones.

g. Taller integral de construcción de acuerdos

Anteriormente a la redacción del documento de sistematización se realizó un taller al que se convocó a participar a todos los actores directos e indirectos que participaron de las diferentes etapas de la sistematización (talleres y entrevistas). Previo al taller, se envió material que contenía un conjunto de reflexiones provisionales, generadas a partir del ordenamiento de la información disponible, para ser discutidas en grupos homogéneos (integrantes de AERs o grupos de investigadores por temáticas afines).

En el taller se trataron los siguientes temas: conceptos centrales de un proceso de sistematización, eje de la sistematización, avances logrados en el proceso, resultados obtenidos en las entrevistas y reflexiones preliminares. Todo esto permitió, mediante la utilización de dinámicas participativas, la construcción de consenso respecto de las reflexiones y conclusiones que conformarían la base para la redacción del documento de sistematización.

h. Redacción del documento de sistematización

Con el material obtenido, en particular los acuerdos y consensos que surgieron en el taller integral, se redactó la versión borrador del documento, que fue socializado con la totalidad de los actores para su análisis y sugerencias o modificaciones que se consideraran pertinentes.

Finalmente, incorporando los aportes recibidos, se redactó el documento definitivo de la sistematización.

Los actores del proceso de sistematización

Entre los actores identificados, teniendo especial atención en el funcionamiento y estructura del EGPRET2 y no del proyecto en su conjunto, podemos mencionar a los siguientes grupos:

Actores directos

Desde el inicio de la implementación del PRET2 el equipo de gestión fue variando, tanto en su estructura como en la cantidad de sus integrantes, cuyo detalle se presenta en la línea de tiempo. También desde el inicio de la ejecución del proyecto hasta el presente, diferentes personas han integrado el equipo de gestión del PRET2. A los fines de esta sistematización denominaremos **actores directos** a todas y cada una de las personas que integraron o integran el EGPRET2.

La participación de los actores directos en el proceso se relaciona con la participación en las reuniones y decisiones de carácter gerencial que se fueron tomando en el proyecto a lo largo de su ejecución. Este grupo de gente fue el que tuvo en el periodo de análisis de la sistematización la responsabilidad de gestionar el proyecto. Este grupo está compuesto por el coordinador del proyecto, los tres jefes de las agencias de extensión rural que se localizan en el área del PRET2 y un conjunto de investigadores que fue variando a lo largo del periodo analizado.

Actores indirectos

Aparte de los actores directos se ha identificado otro conjunto de actores, de carácter heterogéneo, al que denominaremos **actores indirectos**, entre los que podemos distinguir dos grandes grupos, todos integrantes de la institución INTA como se explicará en párrafos posteriores.

Por un lado, todos aquellos técnicos y profesionales que integran la institución y que participan de la ejecución de las actividades del proyecto, ya sean investigadores (en su gran mayoría con sede en INTA Catamarca, fuera del territorio donde se ejecuta el proyecto, y participan de otros PRET) o extensionistas (integrantes de las AERs localizadas en el área del proyecto). Estas personas participan activamente en el proyecto como responsables o colaboradores de las diferentes actividades y su labor se ve influenciada por las decisiones que toman los actores directos o integrantes del EGPRET2.

Finalmente, los directivos o autoridades del INTA Catamarca, de quienes dependen institucionalmente tanto los integrantes de EGPRET2 como los técnicos y profesionales participantes de las actividades del proyecto, también son considerados en este grupo de actores indirectos. Ellos son el director del INTA Catamarca, la coordinadora de investigación y la coordinadora de ProHuerta.

En el primer taller, donde se definió el eje de la sistematización, se decidió no incluir a los productores ni a actores institucionales extra INTA en el proceso por el poco tiempo de funcionamiento del PRET y porque no integran ni participan del EGPRET2, no habrían percibido los aspectos motivadores de esta sistematización que son básicamente internos al proyecto. Tampoco se incluyó en el proceso de sistematización a coordinadores de otros PRETs.

Situación inicial

Como se mencionó anteriormente, la situación inicial coincide con la designación del coordinador del PRET y con la puesta en marcha de su implementación, incluyendo la conformación del equipo de gestión y del inicio de su funcionamiento.

En esos momentos, no hubo directivas precisas respecto de la conformación, de la estructura ni del modo de funcionamiento de cada equipo de gestión de los PRETs, sino pautas generales que orientaban pero dejaban la libertad para que cada uno de ellos le diera la impronta que consideraba más conveniente. Por ello, si bien en un inicio existió una cierta incertidumbre respecto de estos temas, luego cada EGPRET fue tomando decisiones y “haciendo camino al andar”. Y el EGPRET2 no fue la excepción.

En este sentido, el EGPRET2 tanto en su composición como en su estructura, fue tomando diferentes formas a lo largo del periodo de análisis como se detalla en la descripción del proceso, intentando adaptarse a los diferentes desafíos que se fueron presentando.

Cabe resaltar algunos aspectos previos, que si bien no son específicos de la gestión del proyecto, constituyeron una impronta para las etapas posteriores y fueron determinantes para diseñar su ejecución,

Entre ellas podemos hacer referencia al

hecho que las directivas a nivel nacional para la zonificación y delimitación de los territorios donde se formularían posteriormente los PRETs, no debían exceder a tres por cada EEA. Esto, sumado al hecho que el INTA Catamarca tiene a todo el territorio provincial como su ámbito de injerencia, y considerando las características territoriales y la topografía de la provincia de Catamarca, dio como origen para el PRET2 a un territorio extenso y con cierta heterogeneidad y dispersión poblacional.

Por ello, como se mencionó en la introducción de este trabajo, en el proceso de formulación el proyecto se organizó con la definición de 10 micro territorios homogéneos desde lo productivo, pero sobre todo respetando el sentido de pertenencia de sus habitantes, identificando la situación actual, los actores relevantes y las metas estratégicas a lograr en el 2020 para cada uno de ellos, en concordancia con los objetivos general y específicos del proyecto en su conjunto, buscando generar sistemas de innovación participativos a escala local. Esto requiere de una dinámica de ida y vuelta entre la mirada local y específica por micro territorio, y la necesidad de tener un abordaje integral del territorio del proyecto en su conjunto. El diseño de la gestión del proyecto se realizó respetando esta modalidad de trabajo desde el inicio de su ejecución.

Otro aspecto estuvo dado por el enfoque territorial que debía tener la gestión de los PRETs, lo que implicaba la necesidad de un abordaje de sistema complejo de manera holística e interdisciplinaria, respetando los diferentes subsistemas que los integran y sus correspondientes interrelaciones. En este contexto, un aspecto prioritario para INTA fue lograr la articulación e integración de investigadores y extensionistas, cuyo trabajo venía signado, en términos generales, por ser realizado de manera casi independiente entre sí, sin lograr la sinergia necesaria que potenciara los esfuerzos y lograra de manera más acabada los impactos buscados.

En este contexto, podríamos definir la situación inicial como caracterizada por desafíos e incertidumbre en términos de gestión del proyecto, y la necesidad de aportar la creatividad necesaria para diseñar los modos de estructurarse y funcionar, y por el desarrollo de un conjunto de discusiones e intercambios de opiniones respecto de estos temas, que se dio en el seno de lo que fue el equipo de gestión inicial, conformado por el coordinador del proyecto y los tres jefes de AERs, al que se sumó un investigador.

El proceso

En este apartado se describirá brevemente los aspectos principales del proceso seguido desde la designación del coordinador del PRET hasta la realización del taller integral, realizado en marzo de 2016.

En este sentido se adoptará como referencia la línea de tiempo construida participativamente por los integrantes del EGPRET2. La misma se presenta en el anexo y está constituida por un conjunto de hitos y aspectos relevantes desarrollados entre los mismos. A continuación se presentan los hitos que fueron identificados y una breve descripción de los mismos:

1. **Diciembre de 2012:** designación del coordinador del PRET. Este punto constituye el hito que da inicio al proceso.
2. **Mayo de 2013:** estrategia para definir los integrantes del EGPRET (coordinador, tres jefes de agencia y un investigador). En esta etapa el EGPRET2 funcionó con esta composición e intentó organizarse de la mejor manera posible a los fines de poner en marcha el proyecto. El modelo de gestión adoptado respondió al modelo adoptado por el proyecto en su formulación, con mirada complementaria entre los microterritorios, a los fines de tener una mirada local, y el territorio del proyecto en su conjunto. Este enfoque se mantuvo a lo largo de todo el proceso.
3. **Octubre de 2013:** primer taller de seguimiento del proyecto. Luego de funcionar durante 9 meses, se organizaron talleres de seguimiento participativo a los fines de analizar la marcha de cada una de las actividades intentando identificar aciertos, errores y dificultades. El mismo se realizó respetando la mirada micro territorial.
4. **Abril de 2014:** incorporación de dos investigadores más y conformación de los tres equipos de gestión departamental (EGD). En el funcionamiento del EGPRET2 se detectó que había un desbalance en la mirada predominante, ya que tanto los jefes de agencia como el coordinador tenían perfil de extensionistas, y solo había un investigador. Por eso, se decide incorporar dos investigadores más. Adicionalmente, a los efectos de resolver aspectos de comunicación y relaciones entre integrantes de las agencias e investigadores, decide conformarse los equipos de gestión departamental (EGD), integrados cada uno de ellos por un investigador que forma parte del EGPRET2 y el correspondiente jefe de agencia. Con este cambio de estructura también se pretendió fortalecer el modelo de gestión por micro territorios, sin perder la mirada integradora de los territorios departamentales, y el del proyecto en su conjunto.
5. **Julio de 2014:** elaboración de un documento donde se describe la nueva estructura y el funcionamiento del EGPRET2 y de los tres EGD. Debido a que no resultaba sencillo comunicar los roles y funciones de los EGD a personas que no integraban el EGPRET2 (técnicos, profesionales y directivos de la EEA), se decide elaborar un documento plasmando los principales aspectos de su conformación y funcionamiento.
6. **Noviembre de 2014:** cambio de Director del INTA Catamarca y cambio de visión respecto de la gestión de los PRETs. Asume un nuevo director y propone algunos cambios en la constitución del

EGPRET, en función de nuevos criterios asociados a su gestión, donde se valora la experiencia y el conocimiento del investigador respecto de las características y funcionamiento del territorio y la necesidad de enfocar a ciertos especialistas en sus temas específicos de investigación, liberándolos de funciones de gestión. En función de ello, el investigador que inicialmente constituyó el EGPRET2 fue reemplazado.

7. **Mayo de 2015:** taller interno de autoevaluación. En virtud de que se realizaría un monitoreo externo al proyecto, y como instancia previa, se organizó un taller interno de evaluación del que participaron investigadores y extensionistas, en el que se abordaron aspectos vinculados con la gestión del proyecto, surgiendo un conjunto de sugerencias al respecto.

8. **Junio de 2015:** reunión de director del INTA Catamarca con el coordinador del PRET y los tres jefes de agencia. Esta reunión era considerada de gran importancia por parte del EGPRET2, ya que se visualizaba la falta de institucionalización de los EGD, aspecto que dificultaba su funcionamiento. No hubo decisiones de relevancia en esta reunión debido a que se esperaban algunas definiciones a nivel de Centro Regional.

En la línea de tiempo puede verse los aspectos, en términos de actividades del EGPRET2, que sus integrantes consideraron más importantes.

Una característica distintiva del equipo de gestión de este proyecto, que se dio desde el inicio del proceso y se consolidó en su marcha, más allá de las diferentes personas que lo integraron y de estructuras que fue adoptando, es la forma utilizada para la toma de decisiones. Las mismas se realizan consultando la opinión de todas aquellas personas que integran el EGPRET2 y tratando de llegar a un consenso entre todos. Esta modalidad ha tenido sus defensores,

que argumentan que con este proceder se logra la mayor calidad en las decisiones, y sus detractores, que argumentan que en muchos casos se pierde mucho tiempo.

Si bien este proyecto generó controversias en las autoridades del INTA Catamarca por sus aspectos innovadores desde su formulación (organización en diez microterritorios), la creación de los EGD constituyó una marcada diferencia en la gestión del PRET respecto a otros proyectos similares, surgiendo adhesiones y rechazos implícitos y explícitos por parte de los diferentes actores indirectos. Aunque en su mayoría consideran una buena idea su creación (ver resultados entrevistas), su funcionamiento se ve condicionado por la falta de institucionalización de los mismos y por cuestionamientos hacia los investigadores designados. Estos aspectos han limitado que esta estructura, concebida como herramienta para la gestión, se haya podido expresar en toda su potencialidad.

El proyecto posee un sistema de planificación, seguimiento y evaluación propio, que a lo largo de la gestión y ejecución del PRET, ha ido diseñando un conjunto de herramientas a medida y generando información para todos los participantes del mismo, pero en particular para la toma de decisiones en el marco del EGPRET2.

Entre las mismas pueden mencionarse: planes operativos anuales (POAs), planes trimestrales, seguimientos anuales de actividades, sistema de seguimiento económico – financiero que proporciona información en tiempo real de la ejecución presupuestaria de las diferentes fuentes financieras (PRET, ProFeder, Programas Nacionales, etc.) a nivel de actividades, micro territorios y proyecto, informes de ejecución económico financiera, etc. Las mismas estuvieron a disposición del EGPRET y generaron información a los fines de la gestión del proyecto, prácticamente en todo el periodo de implementación del mismo.

Algunos resultados de las entrevistas

En este apartado se presentan, de manera breve y esquemática, algunos de los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad. Los mismos fueron presentados a los participantes del taller integral como insumo para la construcción de acuerdos y elaboración de reflexiones que integran el presente documento.

a. Articulación investigación – extensión

En este punto se presenta los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad respecto a la articulación entre extensión e investigación, consultando si la misma había mejorado o no, y por otro lado si la causa de la mejora, si la hubiera, se debía al estilo de gestión del PRET. En este último caso, los resultados se presentan separando las respuestas de quienes integran el equipo de gestión (EGPRET) de aquellos entrevistados que no lo integran. Hubo coincidencia en que la articulación mejoró, pero no así en sus causas, ya que los integrantes del EGPRET lo asimilan mayoritariamente al estilo de gestión, mientras que el resto de las personas entrevistadas a causas asociadas a definiciones institucionales a nivel nacional.

	Cant	%
Mejóro	8	57,1%
Mejóro parcialmente	4	28,6%
No mejoró	1	7,1%
No sabe / no contesta	1	7,1%
TOTAL	14	100%

EGPRET	Cant	%
Causa gestión	4	66,7%
Causa no gestión	2	33,3%
TOTAL	6	100%

Extra EGPRET	Cant	%
Causa gestion	2	28,6%
Causa no gestión	5	71,4%
TOTAL	7	100%

b. Equipos de gestión departamental

Consultados los integrantes del EGPRET sobre el funcionamiento de los EGD, dividieron sus opiniones: la mitad consideraron que funcionaban bien y el otro 50% que no.

Los entrevistados que no integran el EGPRET mayoritariamente dijeron conocer los EGD, que fueron una buena idea su conformación, pero, también mayoritariamente, expresaron que no se vinculan con ellos.

EGPRET	Cant	%
Funcionan bien	3	50%
Funcionan mal	3	50%
TOTAL	6	100%

Extra EGPRET	Cant	%
Conoce	3	37,5%
No conoce	5	62,5%
TOTAL	8	100%

Extra EGPRET	Cant	%
Buena idea	4	80%
Mala idea	1	20%
TOTAL	5	100%

Extra EGPRET	Cant	%
Se vincula	1	12,5%
No se vincula	7	87,5%
TOTAL	8	100%

c. Estilo participativo/facilitador del coordinador del PRET

Consultados sobre el estilo participativo y facilitador del coordinador hubo coincidencia en afirmar que si se caracteriza en su gestión por estos atributos, tanto por parte de los integrantes del EGPRET2, como por el resto de los actores entrevistados.

EGPRET	Cant	%
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Extra EGPRET	Cant	%
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Situación actual

Con posterioridad a junio de 2015, fecha en que fue construida la línea de tiempo, se sucedió un conjunto de situaciones, que indican que el EGPRET atraviesa una etapa de transición dada por los cambios en las autoridades de INTA, en particular el Director del INTA Catamarca, ocurrida a fines de 2014, y del Director Regional, ocurrido recientemente.

En este marco, hubo modificaciones en algunos integrantes del EGPRET, y básicamente se está a la espera de definiciones generales.

También es de destacar que a partir de las actividades de sistematización del funcionamiento y estructura del equipo de gestión del PRET2, en particular las entrevistas y talleres, se ha movilizado a nivel del INTA Catamarca, una serie de reflexiones sobre el funcionamiento de los equipos de gestión de los tres PRETs, buscando gene-

rar pautas generales para todos. Entre los aspectos que se están abordando está la constitución de los PRETs, la forma de designar a los investigadores y la función que éstos deben cumplir en los equipos de gestión de los PRETs. Esto constituye un resultado positivo no esperado en el marco de este trabajo de sistematización

En lo que se refiere al funcionamiento interno del equipo de gestión del PRET2, se debe mencionar que en los últimos meses han tomado algunas decisiones referidas a cambios en el proyecto, redefiniendo los productos a través de un proceso participativo a nivel de equipos técnicos y profesionales que participan del proyecto, como así también la reducción del número de actividades, eliminando aquellas que ya se habían realizado o no lograban iniciar, combinando actividades complementarias en una sola, redefiniendo el responsable de la misma, y concentrando los recursos en aquellas que vienen funcionando de mejor manera y generando resultados a nivel territorial. Todo esto revela un mayor énfasis en la mirada estratégica por parte de los integrantes del EGPRET2, respecto de lo evidenciado en el proceso en su conjunto.

Reflexiones finales

Las reflexiones finales a las que se arribó luego del taller general en el que se construyó consenso entre los diferentes participantes del mismo, pueden ordenarse en particulares y generales y se presentan a continuación:

Reflexiones de carácter particular

Aspectos innovadores de la experiencia

- La existencia de los equipos de gestión departamental, constituye tal vez el principal aspecto innovador del proyecto en términos de modelo de gestión.
- La mirada holística con enfoque micro-territorial con el que se ha formulado y organizado la gestión del proyecto,

siguiendo la formulación del mismo, es también considerado un aspecto claramente innovador en el marco de los formatos que han adoptado los PRETs.

- El hecho que cuente con un sistema de planificación, seguimiento y evaluación propio del proyecto, ya que los otros PRETs no poseen un sistema propio, sino que se rigen por las pautas y sistemas existentes a nivel nacional. Este sistema aportó espacios de reflexión propios del proyecto que permitieron generar aprendizajes y realizar ajustes a la marcha del mismo.

Estilo de gestión del PRET

- Herramientas, disponibles y valoradas, pero que no siempre son utilizadas en la práctica para la toma de decisiones (SPSyE, depto de RRHH). La existencia de un conjunto de herramientas que podrían haber fortalecido la gestión y que han sido subutilizadas por el EGPRET2 entre los que puede mencionarse a informes surgidos del SPSyE, o la existencia de departamentos de recursos humanos tanto a nivel Estación Experimental Catamarca como Regional Catamarca – La Rioja.
- El funcionamiento del EGPRET se caracteriza por su enfoque participativo. Si bien todos los EGPRET son participativos, los integrantes del taller quisieron rescatar especialmente este aspecto para el caso del PRET2, el que resulta positivo en algunos casos y negativo en otros, ya que retrasa algunas decisiones.
- El proyecto cuenta con seguimiento sistemático y periódico, por parte del EGPRET, de las actividades que lo componen.
- Frente a la afirmación “las características de la gestión del PRET2 promueve la mirada sistémica territorial” no hubo consenso, ya que algunos integrantes manifestaron acordar con la misma y otros no por considerar que la mirada micro territorial fragmentaba la realidad y no favorecía el abordaje sistémico. No se logró acuerdo en este punto.

- En el equipo de gestión del PRET2 la mayoría de las decisiones se toman participativamente y por consenso. En este sentido cabe aclarar que la concepción del rol de los integrantes del equipo de gestión ha tenido matices diferentes en el PRET2 respecto de otros PRETs, en el sentido de considerar a sus miembros como integrantes de un equipo con la responsabilidad de gestionar el proyecto y no que la misma caiga en su coordinador.

Funcionamiento interno del EG

- La constitución del EGPRET, con mayoría de personas con poca experiencia en la gestión, generó la percepción en algunos integrantes del proyecto que pudo haber sido una causa que no favoreció su funcionamiento.
- Si bien el SPSyE es valorado por los integrantes del equipo de gestión del PRET, la información surgida del mismo no siempre es utilizada en los procesos de toma de decisiones, con excepción del uso de información de seguimiento para la redistribución presupuestaria de las actividades.
- En el marco del EGPRET no se ha realizado análisis estratégico de las actividades, en el sentido de revisar su aporte a los objetivos perseguidos. El enfoque está puesto más en la eficiencia que en la eficacia.
- Los mayores esfuerzos en el EGPRET se orientaron a la distribución de presupuesto trimestral entre actividades del proyecto, lo que indica que la mirada del equipo está puesta más en lo operativo que en lo estratégico.

Vinculación entre el EGPRET y el medio institucional

- Los EGD tienen una visualización difusa fuera del EGPRET (confusión en cuanto a sus roles, no se sabe quiénes los integran, etc.) no obstante haber realizado

actividades de difusión al respecto desde el EGPRET. Este aspecto atenta contra el funcionamiento pleno de los EGD.

- La mayoría de los profesionales entrevistados que participan en el PRET vinculan al EGPRET con el coordinador del proyecto, quien tiene una buena imagen, y en algunos casos a los jefes de agencia. No tienen visualización los investigadores que participan del mismo.
- Pareciera existir déficit comunicacional entre el EGPRET y los participantes del proyecto (decisiones, agendas de reuniones, actas de las mismas). Esto podría indicar que el EGPRET es participativo hacia adentro y hacia arriba (autoridades), pero no hacia el personal que integra el proyecto.
- Hay consenso general que ha mejorado la articulación investigación – extensión, pero no que esto sea atribuible al modelo de gestión adoptada por el EGPRET. Como se observa del resultado de las encuestas, los integrantes del EGPRET2 consideran que el modelo de gestión ha sido el determinante de esta mejora, mientras las personas entrevistadas que no lo integran se lo atribuyen en mayor medida a “una bajada de línea nivel nacional”.
- La implementación de una nueva estructura de funcionamiento institucional trae confusión en los roles asumidos y roles asignados. Esto se manifiesta en muchos aspectos que van desde la duda sobre a quién recurrir en algunos casos (con sobrecarga al coordinador del proyecto con consultas) hasta el desconocimiento de personas y roles por superposición de referentes institucionales.

Estructura del PRET2

- Hay un consenso general en que la idea de formar los EGD es acertada. No así en su composición (resistencia hacia alguno/s investigadores) y funciones.
- Algunos integrantes del EGPRET confunden la conformación de los EGD y los EG de las AERs, suponiendo que los EGD

están conformados por la totalidad del personal de AERs.

- La falta de institucionalización de los EGD ha condicionado fuertemente su funcionamiento. Esto se ha visto fortalecido por actitudes individuales contrarias a los mismos.
- Hay evidencia que indica que los EGD no funcionan o funcionan mal.

Reflexiones de carácter general

- En el diseño y/o adopción de herramientas de gestión debe considerarse la cultura organizacional imperante y las características y predisposición de los recursos humanos frente la gestión, a los fines de evitar el desarrollo de instrumentos que finalmente no sean utilizados en los procesos de toma de decisiones.
- El carácter participativo de una organización “lentifica” el proceso de tomas de decisiones, pero lo hace diverso en opiniones pudiendo llegar a decisiones más amplias e inclusivas.
- En una cultura organizacional verticalista, el diseño de estructuras innovadoras en niveles intermedios, requiere lograr los acuerdos políticos y la institucionalización de las mismas como condición indispensable a su puesta en funcionamiento, a los fines de garantizar las condiciones mínimas para su reconocimiento y operatividad.
- Para viabilizar un cambio paradigmático en la gestión de una institución es deseable analizar y construir todas las condiciones que el nuevo modelo requiere, incluyendo su estructura organizacional y los nuevos perfiles que se requerirá en términos de RRHH. En caso de imposibilidad, lo recomendable será plantear diferentes etapas de transición en tiempos razonables con un diseño acabado en cada una de ellas.
- Para que una gestión pueda ser exitosa en una institución, es preciso la coexistencia de cuatro aspectos: el diseño de un modelo de gestión adecuado, la construcción de una estructura acorde

al mismo, las condiciones institucionales necesarias dadas previamente, y las per-
 sonas con el perfil y vocación requerido para hacerlo funcionar.

Bibliografía

Berdegú, J., Ocampo, A. y Escobar, G. (2007). *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural*. FIDAMERICA y PREVAL.

GTZ. (2009). *Aprendiendo a sistematizar*. Las experiencias fuente de conocimientos.

Ministerio de Protección Social de Colombia. (2009). *Guía de sistematización de experiencias*. Ed. Nuevas Ediciones.

Varela R. (2006). *Como Sistematizar, una guía didáctica para sistematizar experiencias*. Ed. Tegulcigalpa.

USAID. *Técnicas de sistematización rápida*. Informes de seguimiento y evaluación interna del Proyecto regional con enfoque territorial Aporte al Desarrollo Territorial de Andalgá, Pomán y Tinogasta a partir de una nueva institucionalidad. Realizados entre los años 2013 a 2015.



COMUNICACIÓN EN LOS TERRITORIOS

La experiencia de sistematización y el coraje que hace falta

Néstor Borri*

Empezamos la tarea rearmando la escena en la que planteamos esta charla y reflexión compartida. Cambiando de lugar sillas. Reconfigurando el espacio a partir de dos o tres ejes: la voz, los lugares relativos a hablar y escuchar.

La cantidad y las distancias de las voces. Pero también el saber. Y, claro, el poder. No es suficiente decir: "Nos ponemos en ronda porque o para que 'sea más participativo'". O, al menos, no lo podemos decir en términos de que esto nos evitaría la cuestión del poder o la pudiera disolver. Al contrario: la ronda legitima un tipo de poder que no sólo subsiste, sino que se vuelve, quizás, más eficaz.

Rearmar el escenario para poder conversar, y actuar sobre los soportes y variables en que el poder se efectúa, teniendo a la vista - o poniendo a la vista - el "escenario" como dispositivo de símbolos: esa puede ser una manera de entender un principio de sistematización.

Es una cuestión importante para atender: ser capaces de verla y asumirla, por los espacios en los que ustedes van a estar, por aquello en lo que están involucrados y que los convoca en este momento. También porque son agentes estatales, también porque trabajan en instituciones que fundamentalmente operan símbolos. Fundamentalmente ustedes son todos, no importa cuál sea su profesión, estando en el INTA y alrededores, creadores-operadores de palabra: es su principal instrumento de trabajo. Jugando con el nombre institucional, que también supone una arquitectura: la tecnología misma es palabra que instituye, en lo agropecuario y en todo lo demás.

Y si miramos aquí, vemos que estamos usando un salón, el de la Casa Nazaret, o sea, el de una institución religiosa. De modo que estamos en un sitio que habla mucho de las relaciones de la palabra con el poder. Qué palabras se pueden decir en qué sitios, con qué consecuencias, activando cuáles saberes e implicando cuáles res-

*Comunicador y educador. Director de formación del Centro Nueva Tierra. Ha trabajado como formador y asesor con organizaciones sociales, agencias estatales y espacios políticos en Argentina y América Latina. Actualmente se desempeña como asesor en el cono sur para Brot fur die Welt y Misereor ihr Hilfsweg.

puestas. Relación conocida y siempre a ser des-velada entre palabra y poder, y entre saber y poder y entre saber y palabra. Algo así como una trinidad: pues viene al caso.

Entonces, una primera cuestión: arquitectónica. La relación saber-poder que trama como una arquitectura, distribuyendo las posibilidades de y en la palabra. La palabra arquitectura es fundamental en cualquier filosofía. Toda filosofía empieza con una arquitectura, y la palabra arquitectura empieza así: con arje que en griego resuena con un doble significado: origen y horizonte.

Con lo que escuché en la instancia previa a esta sesión, este rato que estuve con ustedes, anoté diez puntos para compartir. Los traigo aquí con el ánimo de proponer algunos criterios que nos permitan interrogar la arquitectura de las conversaciones en las que se sostienen nuestros procesos de sistematización.

Espacio

Fíjense: esta casa, la Casa de Nazaret, que ya la conocerán y que algunos conocerán su historia. ¿Dónde está? Está a la vera de una iglesia, es una extensión de la iglesia, a la construcción de este salón y de la iglesia los deben separar unos sesenta o setenta años supongo yo. Es una iglesia que fue hecha por irlandeses. Es interesante, pero también problemático, ver a una iglesia católica con el cartel grande sobre la calle Estados Unidos - la urbe también tiene sus palabras, alguien dijo alguna vez que el destino de la historia es ser el nomenclador urbano... - un cartel al frente de la iglesia, del Estado Nacional que está aportando a su restauración, que dice: "Aquí la Nación también crece".

La arquitectura religiosa es la arquitectura occidental más paradigmática del saber-poder, o de la palabra poder, porque ¿qué dispone la arquitectura? Dispone los espacios. ¿Y en los espacios? En los espacios dispone los símbolos. ¿Qué más? Las relaciones. Y - quizás no al final, sino al principio- dispone los cuerpos hablantes oyentes.

El altar, el pulpito, la pila bautismal, los asientos, las imágenes, quién ve a quién diciendo qué cosas.

Ustedes están haciendo sistematizaciones en el territorio: importante entonces saber que esto es fundamental, porque el territorio tiene su arquitectura y sus nombres. Y los nombres dicen y ocultan sobre el territorio.

¿Qué hay que leer, entonces, de la arquitectura? Las líneas del poder. Las líneas del poder como un símbolo, un símbolo básico además. La palabra está en relación directa al que gobierna, al rey. ¿Qué hace el rey? "traza la línea". Y de ahí "región": espacio regio, regido, reglado.

Palabra radial y saber-poder

Comentaban recién ustedes sobre las experiencias con radios en los territorios. El tema de la radio es el tema de la palabra a distancia, cubriendo la región. Y las masas. Juntas o dispersas.

La radio es emblemática porque si bien fue el primer medio que se masificó, también fue el primer medio que pudo recuperar la condición básica de la comunicación humana: la comunicación oral. De ahí su popularidad. Es una expresión que los co-

municólogos suelen llamar la *semiósfera*: la atmósfera del sentido, la atmósfera de símbolos. Podría decir, la radio habla de cómo intervenir desde el poder - un poder, u otro - en la atmósfera de discursos, las líneas que atraviesan.

El saber-poder se hace con ladrillos y armas y soportes materiales. Sin embargo, pero, más que nada, se hace con discursos: quién habla y quién escucha, quién escucha qué y en qué circunstancias y con qué consecuencias, quién responde qué. Entonces, tenemos una serie de condiciones y mediaciones, que disponen quién tiene información, quién da, quién habla, quién escucha, quién hace circular las palabras y en qué casos esta circulación redunda en un desbalance o al menos en una novedad parcial respecto al poder. La gracia de la tecnología de la radio, que luego se proyecta a otra serie de soportes, es amplificar la escala y la llegada; y, al mismo tiempo, llegar quizás a lo más íntimo de la comunicación humana que es el discurso oral, que sigue siendo lo que nos sostiene: la voz.

Máscaras

Freud y Lacan, plantean que la audición, que el sentido de la audición, es primordial en la constitución del sujeto, incluso previo a la llamada fase del espejo. La audición-voz es fundamental porque, a diferencia de los ojos, no se puede cerrar. Uno no puede dejar de oír, no hay mecanismo biológico para eso.

Las voces que circulan disponen de los cuerpos; y, también, el cuerpo social. El concepto de persona, tal como lo conocemos, viene en parte del teatro. La palabra persona significa máscara: la máscara que usaban los griegos haciendo teatro. Y el teatro es un gran dispositivo político de los griegos. Un dispositivo jerárquico y, al mismo tiempo, puesto en el centro del ágora. Se inventan, al mismo tiempo, la democracia y el teatro. Ahora, ¿para qué sirve la máscara? En ausencia de micrófonos, la máscara es un dispositivo de resonancia para que se escuche lo que dice el personaje.

Y en nuestra cultura occidental la autenticidad de la persona está marcada por la posibilidad de portar una máscara. En este sentido, es muy interesante contrastar esto, lo que suele decir en estos espacios sobre el mundo rural, porque en ese ámbito siempre hay una apelación a la autenticidad, a lo primigenio, a lo que, en fin, no tiene máscara. Bien vale, creo, interrogar y cuestionar esta cuestión de lo genuino y lo auténtico, que puede ser referente a los discursos, a las personas, a las experiencias. Puede ser interesante, quizás indispensable, poder confrontarlo con la idea de la máscara-persona: o sea, la autenticidad en la cultura occidental, la posibilidad de ser persona, de ser auténtico, no es no tener máscara sino poder tenerla y poder separarse de ella. ¡Separarse acaso, pero tenerla! Porque no hay modo de separarse de ella si no se la tiene. Si no la tiene debemos ver y hacernos cargo de qué sucede ahí en términos de poder. Los invito a pensar qué significa la apropiación de la proyección de la voz, la apropiación de la construcción del personaje y su presencia en lo público.

Entonces la máscara es decisión y también es artefacto. Es artefacto, está fabricado y hecho, es arte-facto, es arte, es super-puesto, uno se pone o se saca una máscara. Ese poner es la posibilidad, es una cuestión de poder, y también nos lleva a la gestión del poder.

La máscara remite también al rol. Un rol en el drama y en el teatro de la comunidad.

Si ustedes están interviniendo en una sistematización de experiencias, lo que van a hacer es meterse en un drama, y también, como todo drama, como toda tragedia, será meterse en una batalla.

El rol de quien sistematiza es, en algunos momentos, nuestro rol en un drama y una batalla. Reconocer las máscaras, y ponernos la propia, es parte de la ética y de la práctica de ese rol. Fundamental entonces no negar sino asumir con responsabilidad el propio rol como un rol de poder; asumirlo y mostrarlo. Porque, dado que el poder no se puede erradicar, intentar disolverlo - lo que en el discurso y la interacción se plasma como transparencia, horizontalidad y "no intervención", "no manipulación" - la única manera de ponerlo bajo alguna forma crítica es asumirlo.

Mostrar y enunciar el poder

Comparto un ejemplo. Tuve que hacer una síntesis de un encuentro donde había alemanes, guaraníes, franceses, brasileños y argentinos. Tenía que moderar y sintetizar. Entonces, cada vez que hacía una síntesis, pensaba "voy a hacer una síntesis totalmente sesgada". Sépanlo, y me parece que es muy importante ponerlo ahí, porque siempre está y al ponerlo en la lista, al enunciarlo, al declararlo, democratiza. Lo que horizontaliza, en mi opinión, es declarar la verticalidad, mostrarla, mostrar el poder diferencial. Porque ocultarlo, detrás de la neutralidad de la observación, en la búsqueda de lo genuino, en un supuesto espacio participativo, es cómodo pero falso. Porque se cambia el dispositivo y se sostiene el modelo. Hay algo entonces que en la ética del conocimiento y en la ética política, en la ética profesional y comunicacional, que tiene que ver con ser capaces de poner en escena la asimetría. Y esto vale por ejemplo para el rol del estado y el rol de agentes estatales que es el de ustedes. Son agentes estatales, somos el Estado, somos un engranaje de la máquina del Estado. Entonces, ponerlo a la vista y asumirlo con responsabilidad. Declarar el personaje digamos, para que el otro pueda verlos ahí, y en todo caso desde ahí construir la relación.

La fuerza de la experiencia y el forzamiento

Otra cuestión que me gustaría señalarles, haciendo un poco de etimología otra vez, es que ustedes van a indagar algo que a veces, muy rápidamente, llamamos sin preguntarnos por qué o para qué: **experiencias**. Me gustaría, aunque se desvíe un poco de la línea que les venía diciendo, que puedan asociar que la cuestión de la experiencia tiene que ver con el riesgo, la puesta a prueba que hace un pirata. La palabra experiencia y la palabra pirata vienen del mismo término. Ex-perician y pirata. ¿Ven esto de "periencia" y "pirata"? La palabra que está detrás de ambas es la palabra que en español es "prueba", y lo vemos más claro en "perito". Incluso también es la palabra que uno se encuentra en italiano: "peligro", que es "pericoloso", que pone a prueba. Entonces, ésta es la prueba; el pirata es el que prueba para ver si encuentra un buque mercante, el que se arriesga en los mares, fuera de la ley.

También es interesante la imagen del pirata porque pone en escena el riesgo y lo eventual, un poco el azar y el desafío de estar en un territorio no controlado, de leyes ambiguas. El transitar por un territorio no controlado donde uno tiene, como los piratas, su propia bandera. Esto pone también a la vista cierto forzamiento, cierta ilegalidad, quizás hasta cierta "violencia", que aquí tomaremos como el nombre de forzamiento.

La fuerza, el forzamiento, es constitutivo de los procesos de sistematización. Hacer entrar en sistema, aún en un sistema alternativo o bueno, a lo que sucede, supone siempre un forzamiento. Si no, no hay sistema. Entrar en una lamentable a caso, pero ineludible sobre todo, asimetría.

Muchos de ustedes son educadores y sabrán que la manera de respetar en un proceso de aprendizaje a un estudiante o un alumno, si se quiere lograr un aprendizaje, supone en un momento intervenir en la autonomía del otro. Podemos decir que el único modo de preservar la autonomía del otro es, en un momento, intervenirla, inevitablemente. Entonces, todo proceso de transmisión, de construcción, de hacer surgir conocimiento en el colectivo o en el otro, viene por medio del ejercicio de cierta fuerza, de cierto violentamiento,

Intervenir es forzar. ¿Y uno qué puede hacer? ¿Es posible intervenir sin forzar? No, lo que se puede hacer es cuidar las consecuencias de ese forzamiento, sus modos y costos. Y el primer gesto de cuidar es reconocer que no es inocente la intervención.

El pirata que roba, que sale a los mares y que, eventualmente, tiene que romper la puerta. ¡No por nada tiene la bandera que tiene! ¿Qué hacemos? ¿Nos tiene que deprimir? A mí me parece que no, que nos tiene que responsabilizar. Nos tiene que volver adultos. Perder un poco el miedo y ser valientes. Hay que saberse atravesar por la tentación del poder y asumirlo y ponerlo en palabras y reflexionarlo. No temer o, mejor dicho, hacer algo con el miedo y responsabilizarse.

La experiencia como prueba y también como peligro. En el horizonte de lo que ustedes están trabajando, muchas veces en la sistematización se transita por el momento en el que seleccionamos “la voz o las voces de la experiencia”, los testimonios, y hay una especie de “hipótesis de bondad”: de que la experiencia es buena y bondadosa. Y que ha de sonar como buena en los circuitos en que nos movemos. Pero a veces, muchas veces, esta selección, peca de irreal. Porque quizás una señal de que algo es realmente una experiencia es que haga ruido, que no cierre con los “buenos esperables”, que algo de su dolencia y su dolor, de su fuerza molesta, y si se me permite, de su mal, de su “maldad”, nos inquiete. A nosotros, no al futuro lector del producto de la sistematización. Poder ver, no “lo lindo”, lo conforme, lo que tiene forma apropiada y compatible, sino lo real. El INTA, por ejemplo, que tiene una predominancia más técnica y que tiene una historia como la que tiene a veces en el acercamiento a las experiencias más comunitarias, más participativas, tiene una hipótesis y una búsqueda muy romántica respecto a lo comunitario: ¿Cómo es lo salvaje, lo silvestre? Venimos a ver cómo es la comunidad y neutralizamos la humanidad histórica de aquellos a los que vamos a estudiar: proyectamos ahí un deseo. Que es todo el tema del romanticismo. En cada escritorio de un sistematizador deberíamos poner un cartel que diga: ¡Ojo con el romanticismo!

Trampas del discurso de la sistematización

Las sistematizaciones abundan en palabrerío y jerga tanto como en testimonio y coloquialidad. Y quedan muy bien todas las palabras que tengan cuatro sílabas y esdrújulas, en general bastante pobres de contenido, antes y después de párrafos entrecomillados de testimonios de base.

Ese alargamiento de palabras, esa supuesta sofisticación del discurso, ese uso de jergas, igual que el recurso a la autenticidad de las bases, es una forma de escapar de lo real. Se generan los dos extremos: el anecdotario colorido y el abanico de

palabras técnicas de moda, disciplinarias o transdisciplinarias. En general, en los textos resultantes de las sistematizaciones, falta todo “lo del medio” entre esos dos extremos, o es relleno.

Visto esto en gran escala de tiempo y espacio, en la larga historia de los discursos “sistematizadores”, estamos con el dispositivo de poder de occidente y no podemos salir de él, probablemente. Deberíamos, por lo menos, poder reciclarlo o transformarlo, y lo que podemos hacer para eso es atravesarlo. Entonces, tengan en cuenta que hay que vivirlo desde “occidente”, pasando por ahí.

Se dice que el antropólogo llega a pie, el sociólogo llega en auto, el politólogo llega en avión y el economista no va. Y el dueño no va. El dueño de la tierra no va. Vive lejos, en la capital. O en París.

La distancia de clase tiene su correspondencia con los dispositivos tecnológicos, de transporte y acercamiento, de registro, etcétera. Y a la inversa, no sólo tenemos condiciones para acortar distancias y llegar, sino que también nos podemos ir y nos vamos a ir de la experiencia a la que nos acercamos con ánimo de sistematización.

Me gustó acá lo que dijo un compañero de La Rioja, que tiene que ver con eso: acá están nuestros enunciados esdrújulos que son la contracara del anecdotismo. Me gustó esta fórmula que creo que es central en la exploración comunicacional de aquello que se va a sistematizar. El compañero decía “la cuestión se llama así, pero nosotros le decimos...”.

Nosotros le decimos “Proyecto de...” que otros llaman de otro modo, o que incluso no tiene nombre en ese sentido, o lo tiene bajo otros recortes, espacios, manojos de tiempos y prácticas que tienen otros límites diferentes a los que nosotros proponemos.

“Lo llaman así, **pero** nosotros lo nombramos de este otro modo”.

Los italianos tienen un dicho: si una frase contiene la palabra “pero”, todo lo anterior en la frase es mentira. Lo podemos tomar desde el otro lado: la verdad viene después del “pero...”. Lo interesante es poder tomar esta cuestión no como una mera cuestión binaria de verdadero-falso, auténtico-inauténtico, sino como un enunciado que presta atención a la operación del “pero”, del “sin embargo”, del “eppur”. Como en la frase de Galileo “eppur si muove”. Y esto no sucede solo entre unos y otros sujetos: ellos dicen tal cosa, pero nosotros decimos tal otra respecto a lo mismo, ergo lo de ellos es verdad lo nuestro mentira o al revés. No. Es la tensión la que hay que recorrer. Porque para que lo que viene después del “pero” resulte, lo anterior debe estar antes, gramaticalmente, como parte necesaria de la formulación de lo que viene después. Y eso, como les decía, sucede en un mismo sujeto, en nuestro propio razonamiento. Formulamos tal afirmación en el marco de una sistematización, “pero...”. O nos dan cierto testimonio en el marco formal de una entrevista, *pero* en el momento informal de intercambio, o fuera de la escena de entrevista nos dicen o vemos que...

El “pero”, hecho de excepción y digresión, es el sujeto. “Yo soy ingeniero agrónomo, pero trabajo en el INTA, pero en una radio comunitaria”. La partícula no siempre es “pero”, pero siempre hay una partícula en el enunciado que marca la excepción, marca la inflexión a la singularidad.

Ver el sujeto es ver la excepción y la digresión. Esta sería una definición ético discursiva y también puede ser una clave de indagación y análisis. Buscar el momento y aquello que se sustrae, lo que no se acomoda a lo que uno esperaría. Y esto puede

ser en una entrevista, o en un mapa de actores o en una idea de red o de mapa territorial. Ahí está comunicacionalmente hablando el núcleo rico y fecundo de la indagación sobre el que valdría la pena hacer una sistematización. ¿Para qué? Para advertirse y, eventualmente, para lograr que en el resultado de nuestra sistematización también haya como efecto alguna excepción, algo que trascienda y desbalancee la conformación de lo que ya sabíamos, que estaba acechando en nuestras expectativas.

Ustedes saben cuál es el gran problema de toda sistematización: que (casi) nadie las lee. Y parte de ese fenómeno tiene que ver con que ya se sabe lo que dice. Las sistematizaciones en general son confirmatorias. Con el eje en el testimonio y lo coloquial, o con el eje en la jerga técnica o el saber disciplinario. Para el caso es lo mismo. Y en muchos casos, lo que suele confirmar, repetir y reproducir es una cierta relación - de fuerza, de vínculo, de sitios- entre uno y otro.

Hay quien dice que tiene que ver con cómo se escribe, porque son aburridas generalmente.

Exactamente. Y eso que llamamos aburrido es el estándar y en general suele pasar, ustedes lo saben mejor que yo que son investigadores, en un área o en otra, uno suele encontrar en las conclusiones lo que ya puso en las premisas, atravesando una narrativa también previsible.

Entonces, cómo encontrar una originalidad en el sentido de generar un discurso que pueda, más que ser diferente, dar-origen, que pueda interpelar, que pueda hacer sujeto, que pueda generar y ser generoso. Buscar la originalidad sin el recurso del exotismo o el alternativismo, porque es un riesgo también. Entonces, para no ser estándar soy alternativo, exótico, transgresor. Lo que pasa es que en general el exotismo que se usa también es estándar, es una vuelta de lo mismo por otros medios.

Sabiendo estos condicionamientos, un camino es atender a buscar este “pero” en lo contado, el “pero” en el contar, el “pero” en la interrogación y detectar el “pero” en la articulación de símbolos, incluso en los mapas, una metáfora que ustedes van a tener ya que se trata de cuestiones de territorio. Entonces, encontrar el “pero” en ese mapa que van a hacer.

Mapas

Y ahí también vale, si me permiten desplazarme un momento por esta metáfora que vale para toda sistematización, y más aún si de territorio hablamos, usar la famosa frase: “el mapa no es el territorio”. Decidir entonces con qué criterios armamos los mapas. Uno podría llevar la frase al extremo y decir el mapa no es el mapa; o sea, tomar una distancia crítica para no mapear con criterios ya previstos, radicalizar la función mapa que es la distancia respecto al territorio y en última instancia la distancia misma.

Un mapa clásico, un mapa geográfico, hace funcionar tres procedimientos: la escala, la proyección y la simbolización.

Pongamos ejemplos: una pregunta clásica que nos enseñaron en geografía, con lo de la escala, es cuánto mide. Y mide x kilómetros. Pero dependiendo de la escala vemos más un contorno que otro, eso es con la escala. Entonces, la ética de elección de la escala es la base del discurso cuando vayan a buscar datos y, a la vez, la puesta en escena de la escala y el criterio con el cuál se eligió.

Luego está la proyección: aquí se dan planteos geopolíticos, como las de las proyecciones clásicas de mapa mundi y el hecho de que Groenlandia aparece más grande que Argentina.

Y la tercera es la simbolización: qué se marca y qué no se marca. Al respecto, un caso cercano quizás a ustedes. Hace un tiempo discutía con los compañeros que hacen el mapeo colectivo. Entonces, todos los íconos para hacer el mapeo son calaveras, después hay cosas pequeñas lindas. Hay un problema ahí, más que un mapa del territorio es una expresión de pesimismo o un modo de detectar y simbolizar la conflictividad. Nosotros podemos tener la tendencia al revés, a veces vemos demasiadas cosas buenas, lindas, gente transformadora y buenas prácticas.

Recorriendo estas tres variables de un mapa, son aplicables también a la producción de textos, materiales, narrativas, etc.

Sin olvidar la necesaria remisión al viaje, que es la práctica que está detrás del mapa. Y detrás del viaje, que hace el mapa, un encargo de y para el poder. Los remito en todo caso al cuento de Borges "El mapa del emperador".

Tensión

Aquí hay linda tensión para tener a la vista: la tensión entre los especialistas y lo común, entre el saber especializado y el saber de la experiencia. Y tener que estar atentos a la no posibilidad de eliminar la barrera que los separa, sabiendo que también los conecta, los compone. Saber que los especialistas pueden, o podemos, dar solo nuestra mirada parcial. En la vuelta a la experiencia, en la vuelta a los territorios, hay un ánimo de conexión con lo común que hay que trabajar; pero no con lo común que son "los y lo que estudiamos", el objeto o sujeto cristalizado de los que sistematizamos, sino con lo común que hay que construir, venidero, responsable, todavía no constituido. Eso común que nos incluye a nosotros como portadores de saberes técnicos y disciplinarios, y que no se resuelve del todo ni con la "trans", ni con la "híper", ni con la "multi" ni con la "alter" disciplina. Las distancias y modificaciones de lo disciplinar, no es de eso de lo que estamos hablando, eso se puede tener como elemento y mediación, pero eso no es. Por más hipermultidisciplinar que se sea no se accede necesariamente a lo común, sino que a veces se re-hace o se niega- que es lo mismo- la distancia y se elimina cada vez más la posibilidad de interrogar lo común a ser construido, lo que se puede componer y crear. ¿Por qué? Porque como lo interdisciplinario y lo multidisciplinario genera un meta discurso, cada vez se está más lejos de la capacidad de interpelar la vida histórica y la vida política, el rol institucional y la tematización- también- de la propia experiencia como portador de saber disciplinar y miembro de una institución pluri disciplinaria inserta a su vez en un aparato político estatal. A veces un planteo interdisciplinario queda a más distancia de la circulación socio política que un simple texto de agronomía, bioquímica, economía, ingeniería o sociología o trabajo social o comunicación. Entonces, ahí hay una búsqueda, viendo que la barra (/) que separa y conecta, la que vale, la que puede dar fruto, no es la de siempre.

Sino más bien, de algún modo, para decirlo en términos de Carlos Matus, ir a la búsqueda de esos conocimientos relacionados con las ciencias horizontales. Horizontales no en el sentido de que son democráticas, sino que atraviesan las disciplinas, la agenda del político, lo científico de la ciencia, en el conocer, en el saber hacer, en esa tensión que lo pone en relación con construir lo colectivo.

Articulación

En relación a cómo ir por esto, voy a plantear una puerta con mala prensa: creo que hay que “encontrar un modo de subordinación”. Pero enseguida voy a buscar otra manera: un modo de articulación (tiene mejor prensa, pero en sentido inocente que la hace ineficaz, por eso invito a escuchar “subordinación” detrás de “articulación”).

Un modo de articulación con el saber colectivo que no sea por la vía de negar las especificidades del saber técnico sino más bien que sea por la exacerbación de saber técnico pero para ponerlo al servicio de lo común, puesto esto último como apuesta, ponerlo al servicio de discusiones, de ese lugar de encuentro, de esa trama donde se gesta lo colectivo. Lugar político de articulación no como mera puesta en red de partes, sino como composición que supone, siempre, algún tipo de subordinación en una figura propuesta e impuesta en algún punto también.

Y aquí viene la distancia, el hiato, entre saber y poder.

En nuestra perspectiva, aportamos al conocimiento para que este alimente la reflexión. Aportamos a la reflexión para que después se pueda decidir ¡y eso es cierto!

Pero también es cierto que el momento de la decisión no está en continuidad con el momento de la reflexión. Uno nunca llega a tener ni todos los argumentos ni toda la participación ni todas las encuestas ni todos los datos para decidir. El momento de poder, es también un momento de fuerza y de arbitrariedad. No hay conocimiento que alcance para suturar esa distancia. Justamente, decidir es pegar un salto sobre los datos. Entonces, lejos de decepcionarnos, podemos proponernos aportar para llegar a acercarnos a un límite prudente, de manera también prudente, pero saber que después viene un salto. Ahí hay algo, en el horizonte ético en la sistematización de experiencias, que es aportar a que haya experiencias como tales: sistematizarla, ponerlas en el momento de sistema, pero permitir que nuevamente haya posibilidades de decidir. Porque hay experiencias porque alguien se animó a probar, como dijimos antes, y a probar peligrosamente, *pericolosamente*, en un italiano casero. Entonces, al rescatar la gestación de experiencias, hay un desafío de rescatar también ese momento de salto, de arbitrariedad, de creación, de decisión, de fuerza y de poder.

Danger: zonas de peligro, zonas de promesas

Pues qué lindo sería poder construir con las sistematizaciones un discurso peligroso, que nos lleve a los peligrosos momentos de decisión. Un discurso que nos acerque a la zona de lo decisivo. Un discurso que vayamos construyendo entre todos pero para reconocernos también como miembros, como parte, parte privilegiada en muchos sentidos, como agentes de un prestigioso organismo estatal, en un momento decisivo. Sistematizar siendo parte de la compleja y no homogénea fuerza del Estado, que aporta o está llamado a aportar a las cuestiones decisivas de nuestra sociedad y de nuestro pueblo, por acción u omisión, por presencia y ausencia. Poder ver la tarea de sistematizar de cara a decisiones, como un elemento también que nos motive y nos evalúe las sistematizaciones. Y poder ver estos casos que sistematizamos y estos casos de sistematizadores que somos, sin auto complacernos en un romanticismo de “las experiencias”, sino exigirnos en torno al definitivo no romanticismo de la decisión colectiva: “la” experiencia.

Conflictos con el conflicto

En el corazón de toda experiencia hay un conflicto.

Y a la vez una perspectiva recurrente que congela el conflicto como tal o espera resolverlo o disolverlo en el consenso. Podemos darle una vuelta de tuerca más: no se trata solo de pasar de los conflictos a los consensos. La distinción conflicto / consenso es bastante relativa en un punto. Cualquier consenso, está lleno de tensiones, de fuerzas, de articulación de conflictos que lo mantienen como consenso. Y siempre desde la perspectiva primera de que todo consenso es el fruto de conflictos. No hay consenso que no surja de una relación de fuerzas, de la resolución siempre parcial de uno o varios conflictos.

¿Por qué hago esa advertencia o al menos señalamiento? Las miradas cristalizadas sobre conflicto y consenso, con la fetichización de uno u otro nos sirven, mas allá de que en general las fuerzas conservadoras suelen hacer apología del consenso, negando en vez que superando o atravesando los conflictos.

Construir una trama más compleja, entonces, poder ver qué conflictos hay en el consenso y qué conflictos hay en el conflicto, qué consensos en el consenso y qué consensos hay en el conflicto.

Quitar los sesgos morales acríticos sobre conflicto y consenso y poder ver la fuerza. Ver lo inevitable de la fuerza y ver el conflicto antes que como bueno, o malo, como inevitable; en todo caso, con la bondad de lo inevitable, de lo constitutivo. Siempre está la imagen del conflicto que es una bomba que destruye y, en realidad, lo que parece una bomba es un motor o puede serlo bajo ciertas condiciones.

Lo que suele pasar en los territorios, en cualquier reporte que hagamos de la realidad, es que están actuando y siendo puestos en escena otros conflictos que no son los principales, y esa atención desviada deja actuar la eventual potencia destructiva del motor sin control.

Tiempo y proceso

Hasta ahora estamos trabajando con todas metáforas espaciales. "Sistema" suele ser un concepto sincrónico. Pongamos el tiempo: hacer tiempo, observemos los tiempos, porque si no es puro espacio. Entonces, propongo ver eso, intervenir en el tiempo, apropiarse del tiempo, tomar riesgos, también para el grupo sistematizado, para la experiencia sistematizada. La sistematización tiene que ser una posibilidad para la experiencia, sacarla de la inercia, reponerla en el tiempo de las decisiones. En distintas escalas de tiempo, en distintas escalas geográficas-temporales - porque en espacios diferentes hay tiempos diferentes, y todos cruzan el territorio- , en la escala de la temporalidad política, en la escala económica, la escala ecológica, en la escala inter institucional. Entonces, hay un trabajo ahí de puesta en escena del tiempo y no solo del territorio.

Siempre hay un momento clásico que es el mapeo de actores, otra vez es una doble metáfora espacial. No solo el mapeo sino también actores porque detrás de la idea de actores está la idea de identidad, de la identidad que permanece "en su sitio". Entonces, estos son así, estos son asá, estos son de acá, estos son comunitarios, estos son institucionales, estos son esto. Clasificaciones que son ubicaciones. Es como congelar en el tiempo y en el lugar al actor, como si esto pudiera ser posible. "Actor", "acto", es una categoría de contenido fuertemente temporal. Poder mapear

las prácticas que redundan y que sedimentan a la identidad en diferentes momentos pero que son flujo, movimiento.

Y también salirse de las imágenes “demasiado espaciales”: “en” el tiempo, del tiempo lineal, el tiempo redondo, histórico o cotidiano.... Poder ver los quiebres, poder ver la articulación del tiempo, el tiempo como construcción, porque el tiempo no es el espacio en el calendario sino aquello que en el espacio del calendario, sea el almanaque, sea el proyecto anual, el plan anual, sean los procesos políticos, electorales, económicos, etc, es lo que sucede en torno a **qué se puede esperar**. Eso es lo que marca el tiempo: qué se puede esperar, qué **promesas** tiene el tiempo, cuándo llega, hasta dónde va, cuáles son los horizontes que me esperan. Medir algún proceso de inclusión, un avance tecnológico, tiene siempre detrás la pregunta sobre qué puedo esperar, qué podemos esperar. Y fíjense que volvemos al inicio, donde está nuestra propia interrogación. Uno está trabajando sobre una sistematización y se está preguntando eso, qué se puede esperar del proceso, es una indagación, podemos esperar que se multiplique, podemos esperar que se conozca, podemos esperar el reconocimiento.

Es ver la politicidad del tiempo. Pondría aquí también, en clave comunicacional, una advertencia sobre varios dispositivos comunicacionales que son todas las metáforas y señalaría una advertencia fuerte sobre la predominancia de metáforas espaciales, incluidas las metáforas espaciales del tiempo fetichizadas y opuestas en sistemas binarios: el tiempo lineal occidental técnico y el tiempo redondo de la vida cotidiana. Vale para explorar algunas cosas, pero es un debate cristalizado muchas veces, que ya sabemos cómo termina.

Politicidad

¿Cómo encontrar la politicidad? No la política sino la politicidad. La política, pero no en el sentido de la sub-área política ni tampoco de la dimensión política como si fuera una parte, sino el corazón político conflictual, el corazón en donde se toman decisiones en las relaciones de poder, en cualquier ejemplo de experiencia o proceso que tomemos.

Un ejemplo, con otra metáfora que usamos a la hora de describir y valorar procesos: la del vaso medio vacío y el vaso medio lleno, entre lo que hay y lo que falta. Eso es una metáfora espacial, hay algo estático en ella. Y muchas otras variables que no quedan a la vista. En todo caso la línea de tiempo que hay es la única de llenar y vaciar, no aparece mencionado quien ha de tomar el vaso hay nadie que tome. O sea, que es solo la escala del tiempo del vaso, como si fuera uno solo el que se lo va a tomar. Esa es la metáfora espacial.

Sobre el tiempo, suele predominar una representación, un supuesto de duración principal que funciona como una escala predominante. Desde una escuela u otra se “ven” diferentes cosas, diferentes detalles. A veces puede predominar solo la escala y los hitos o jalones correspondientes de ciertos procesos, por ejemplo, “comunitarios” (palabra nada inocente, cargada de imaginarios y criterios valorativos sobre la velocidad, el ritmo, el tiempo y el tamaño, las distancias y los horizontes y sobre todo el destino). Entonces, así inocentes, desembarcan todos los imaginarios, con su carga ideológica, provenientes de nuestras lecturas, nuestra formación, nuestra ideología al fin.

Imaginarios que van desde el instante perpetuo de la cotidianidad hasta la eternidad

de lo arcaico o ancestral, donde el origen se pierde en el principio de los tiempos y en las profundidades de la tierra. Del otro lado, los tiempos técnicos de los presupuestos, los planes anuales o trianuales, o incluso el tiempo que resulta de la dirección de nuestra entrevista o nuestra visita. Armar un tiempo del relato que solo se construye en el relato mismo. Es una dialéctica, pero no natural: está hecha de decisiones y permite visualizar y ocultar cuestiones. Porque derivan en decisiones o condicionamientos.

Por ejemplo: el planteo de “no, todavía no es suficientemente participativo porque todavía no participaron todos”. Todavía falta consultar más, todavía tiene que ser más democrático. Excusa perfecta para la postergación de las decisiones. El tiempo no determina la decisión o la participación, más bien la participación genera una lectura del tiempo y de la oportunidad de la decisión. Y, en el seno de la participación, no determina tanto la fraternidad del encuentro como la efectividad del poder, que por otro lado no son excluyentes.

Conexión y red como fetiche y emblema

Y aquí, por la vía de lo participativo, viene algo central, que fue lo primero que se me ocurrió cuando me invitaron a hablar sobre sistematización en el marco de un proyecto sobre territorios y tramas. Es el fetiche de la conexión y las redes, que metaforizamos con el recurso textil de la “trama”: lo que hace sistema, en el territorio, y lo que leemos como factor de sistematización y de sistematicidad es una cierta valoración y unas ciertas modalidades de la “conexión”, de la red. Metáfora maestra de una sociedad que se pretende integrada y horizontal, donde el poder y las asimetrías serían atemperados y para algunos eliminados.

Vamos a ponerlo así: hay un riesgo de fetiche, que es el fetiche de la conexión, una hiper valoración de la conexión, en cualquiera de sus versiones: tecnológica, afectiva, comunitaria, productiva, interinstitucional, interdisciplinaria, conceptual, económica, espiritual. Hay toda una secuencia de cosas que remiten a lo y los “tramales”, como algo bueno que hay que observar, relevar, valorar y multiplicar. Que hay que observar porque llegamos a una cuestión central para la politicidad de la experiencia. A la pregunta política en la experiencia sistematizada y en la experiencia del sistematizador. Porque la cuestión es la del lazo: la trama es la imagen del estar enlazado. El lazo social experimentado, propuesto y celebrado como “red”. Perfectamente lógico, ya que siempre algo en la política remite a socializar e incluir.

Pero podemos pensar con una sospecha por un momento. Por un lado, lo ya dicho, la forma red es la forma hegemónica de mantener unida a la sociedad. La propuesta societal y civilizatoria hegemónica. Entonces, sospechar de nuestra idea de trama como vicaría de la idea de red, incluso con componentes amigables que la remite al telar y lo familiar, pero no obstante con todas las connotaciones que trafica desde la red que es por un lado un invento militar, por otro un gran aparato de conexión financiero mercantil y finalmente una gran trama de símbolos contruidos masiva y globalmente desde el centro del capital. Sospecha primera.

Y sobre la sospecha sumar una mirada disruptiva, en este sentido: la de pensar la política como lo que hace lazo(s), sino más bien al revés: la política como aquello que corta el lazo, el lazo de lo “meramente” social. La política no como continuidad de la familia y la comunidad y del lazo ya existente, sino la política como desenlace, como corte.

Mirémoslo así: en general, una experiencia o una biografía personal o una institucionalidad o una propuesta nace y se desarrolla en primer momento enlazada, tramada por lo que hay, por lo que ya está, por lo que se dice siempre, incluso por lo que siempre se dice de manera crítica o alternativa, porque debemos recordar que lo mismo de siempre se hace más fuerte ofreciéndonos “falsas salidas a lo mismo de siempre”.

El lazo es el lazo de lo que se dice y también el lazo de lo que hay que decir. Por lo tanto, de lo que se puede esperar. No por nada el paradigma del negocio de las redes sociales es ese: permitir fluir lo que se dice, lo que se dice siempre. Entonces, justamente, el momento de decidir, de politizarse, de singularizarse y de hacer experiencias, de tomar riesgos, sería el corte: un nuevo lazo, pero antes un corte. El corte no genera una hipotética autonomía aislada en el espacio sino que genera un lazo pero esta vez construido, decidido. Nuevo.

Así podemos pensar la acción política. El acto. Y sus tareas.

Y en el caso de la producción de conocimiento y sistematización también: una narrativa de sospecha primero, de corte a la vez, que da lugar a lazos reales o potenciales, pero invisibles antes e inesperados. Y probablemente incómodos. Discordantes. Dissonantes incluso con nuestras maneras de entender lo alternativo.

Estaríamos hablando entonces de la acción política y no meramente de la social, ni siquiera de la política como algo que se “suma” a lo social. Esto se lo van a encontrar, incluso, en las entrevistas que hagan a los actores. La suposición, muy extendida, que la política es la profundización de lo social. Hay una secuencia muy habitual en la narrativa de la definición de los actores y que nosotros también usamos: esto es social, esto es político. Y luego, funcionando como lazo y como continuidad, suponiendo que lo político sencillamente continúa y lo social, que en el fondo es lo mismo, y que en el fondo es lo mismo que ya es disolviendo la gracia política, la gracia histórica de una experiencia. Que se consuma cuando la frase sigue: “es social y político, pero no es partidario”.

Donde podemos y debemos leer, no solo los traumas y cristalizaciones anti políticas que tenemos con los partidos políticos, sino más bien, con mucha más fuerza, leer el gran rechazo que hay a todo lo que sea “partir”, ese corte que supone “la toma de partido”. Primero hay que saber sufrir, dice el tango. Después amar. Y después, partir. Dejamos aquí esta otra connotación, la de irse, despedirse, alejarse, en esta conversación sobre sistematización de tramas que “atan” al territorio y lo local...

El desafío es cómo ver y al mismo tiempo activar la politicidad en la circulación de los enunciados, en la producción de discursos existentes en las experiencias, en su relevamiento, en su registro, en su puesta en texto o en comunicación.

La opinión, la voz propia y el testimonio son la sede de esto, pero también son lugares y narrativas fetichizadas, ideologizadas, justo ahí, en el momento donde suponemos que hay algo auténtico en ellas.

La tiranía de la opinión

Si pasamos a la circulación de los enunciados en el momento de valoración de lo participativo de una experiencia se marca como positiva la emergencia, la presencia y la circulación fuerte de la opinión. Solemos entender que la opinión y la pluralidad de opiniones son rasgos, justamente, de pluralidad y de democraticidad. Pero,

¿qué se suele olvidar cuando se hace esto? Se suele olvidar que la opinión, llevada al extremo, la opinión de cada cual, es el nombre de un fenomenal mecanismo de dominación contemporánea. Si por algo funciona la dominación contemporánea es por dejarnos a todos opinar. ¿Ustedes se dan cuenta? Es típico, ya sea en el espacio global, en la opinión pública, por ejemplo o en una reunión de un grupo que cuenten experiencias y que se diga “bueno, acá cada uno tiene su opinión”. Esto es el gesto de participación y democracia. Incluso detrás, lo que se está queriendo decir es que cada uno tiene su verdad.

Ahí está. Pero... ¿qué pasa? ¿Cuál es el pero de esto? Hay opinión pero no hay decisión. Si cada uno tiene su opinión, yo tengo mi verdad y cada uno tiene su verdad, es una verdad eventualmente “de morondanga”, para decirlo con un término técnico adecuado. Es de morondanga porque cuando hay una verdad en un sujeto, es la verdad la que tiene el sujeto, no es el sujeto que tiene a la verdad. Y sí uno cree que tiene “su mini verdad”, en realidad es su opinión y la opinión, veamos los programas de televisión o las redes sociales, es el más sofisticado mecanismo de dominación en el capitalismo contemporáneo, para decirlo también de manera clara: es un capitalismo de las democracias de la opinión, donde el consenso es fabricado al mismo tiempo como subjetividad y mercancía.

Esto tiene todo un desarrollo, por un lado en la tecnología (el celular, el archivo, las redes sociales) y por otro, en los conceitos: las cuestiones del consensualismo en la política, pasando por cuestiones de ciencias sociales y pedagógicas, llegan a nuestros ámbitos bajo la forma de lo que llamaremos participativismo, para nombrar de algún modo el vaciamiento de la participación efectuado por su exacerbación. Ejemplo: Hay mesas para todo, locales, temáticas, sectoriales, evaluativas, asesores, estratégicas, articuladas, pero: ¿hay decisión? Los dejo a ustedes con su experiencia al respecto: si más mesas suponen más participación y, si acaso, más participación supone una distribución más justa de las decisiones en cantidad, importancia y calidad.

Así, están las mesas y ustedes están en los territorios. Ustedes saben de qué manera, a veces perversa, la planificación de metas lo que hace es cuantificar la fragmentación. No estoy diciendo que no tiene que haber mesas. Estoy diciendo que por la existencia de mesas y de participación no necesariamente genera ser parte, ni compartir, ni componer lo colectivo, sino más bien disolverlo y, acaso, evitarlo en su modo interpelante, histórico y real.

La valoración, casi podríamos decir la apología, de la diversidad es otro rasgo complementario de esto mismo. Un show de diferencias, *ad infinitum*, reivindicadas como autenticidad, protagonismo y, en última instancia, identidad. Pero que en su celebración mantienen e incluso produce una simetría constante y creciente. Evitando toda confrontación real o sea impidiendo y deplorando toda conformación de frentes más amplios, de “frentes frente a frente”, que sería un posible significado de confrontación (porque confrontación no significa batalla campal). Frente contra frente que es un modo de composición inevitable y constitutivo de lo colectivo y de la democracia realmente y agonísticamente entendida.

Entonces, vemos que la opinión y la diversidad no siempre son, o no son tan directamente, sinónimos de pluralidad y de democracia. Muchas veces son la coartada para que todos sean cada uno, pero que no puedan... ¿qué no puedan hacer qué? Acá viene la cuestión, ¿que no puedan hacer qué?

También se los dejo a ustedes.

Decidir

Entonces, decidir. ¿Qué pasa con decidir? ¿Por qué es difícil encontrarse con la decisión en el trabajo que ustedes van a hacer? Porque la decisión, en un punto, “se sale del punto”, se sale de la serie. Se sale del sistema. La decisión es el momento de silencio donde uno pega el salto y la experiencia pasa a otro nivel.

Entonces, muchas veces, la decisión no tiene palabra en la narrativa que construimos.

¿Qué podemos encontrar? Esto puede servir como guía orientadora y también dialéctica de análisis del discurso. Por ejemplo, ustedes van a tener observaciones de participantes o de entrevistas y pueden buscar en la narrativa resultante tres tipos de cosas que nos señalan lo decisivo y que tienen relación dialéctica con la opinión. Tres tipos de enunciados: declaraciones, organizaciones e intervenciones. Son tres tipos de enunciados, estoy hablando de discursos, porque a discursos es a lo que vamos a poder acceder, porque por definición uno no puede acceder a la experiencia sino es a través del discurso. (Se habla mucho del compartir experiencias, es paradójico porque uno comparte, comparte, comparte, comparte y, al final, eso que uno compartió porque no se puede, “eso” es la experiencia). Entonces es en la narrativa donde se puede compartir la experiencia, justo en el momento en que ella se repliega a lo no dicho. Este es un dato etimológico, ético y político, también de poder. Nadie comparte su experiencia; en el mejor de los casos, comparte una “buena” narrativa de su experiencia. Siempre es narrativa, siempre es máscara.

Por eso, otra vez, no hay discurso genuino. Hay discursos. Enunciados. Cuando digo enunciados no digo nada más lingüísticos, no son nada más que palabras. Una gran parte de lo que yo estoy haciendo ahora no está en lo que digo y lo que escribo, sino por cómo me estoy moviendo. Y eso es más fácil mirar acá porque estamos todos juntos, es la dinámica de lo que ustedes van a observar, tienen que ver los enunciados no lingüísticos, que a veces parecen hasta extra discursivos, hay que ver de todo lo que disponen en ese sentido y de todo lo que dicen. Porque ustedes van a tener un episodio privilegiado con lo que dispongan del aparato metodológico y del aparato de indagación y, seguramente, se va a plasmar en textos, fotos, imágenes, escuchas.

Más allá de la opinión: declaraciones, organizaciones e intervenciones

Allí, detrás de la catarata de opiniones y de fórmulas, debemos buscar las declaraciones, las organizaciones y las intervenciones, las narrativas que las sostienen.

Entonces, planteo aquí tres tipos de enunciados que se oponen a la opinión, siguiendo a Alain Badiou, en un artículo publicado en su “Tratado de metapolítica”.

La **declaración**.

La declaración, por ejemplo, respecto a una situación tensionante, es la declaración que nombra, que le pone nombre a un conflicto. Entonces, uno va a encontrar toda una secuencia de nominaciones y todo un sistema de nominaciones o denominaciones. ¿Y qué pasa aquí? Lo que pasa es que la narrativa y la ética que uno espera encontrar en la expresión de un conflicto no va a ser estándar, sino que ha de ser conflictiva ella misma y hay que estar atento a eso. Entonces, hay algo que dice cuál es el gesto básico de una declaración: es el trazado de una frontera, estos

somos nosotros y estos son ellos, esto es lo posible y esto es lo imposible. Son así las cosas, pero no solo es eso, es lo posible y lo imposible, antes/ahora. Fue así, pero ahora será así. Creíamos qué... pero... sin embargo... Son momentos declarativos. Nombran al mismo tiempo el conflicto y el sujeto, desnombrando, quitando los nombres habituales previos. La declaración, dirían los griegos y los teólogos, es una metanoia: una conversión. Son enunciados performativos: hacen cosas y gentes y lugares y tiempos.

Segundo, las **organizaciones**. Les pido un esfuerzo: voy a poner un ejemplo también desde mi experiencia. Cuando trabajo con redes o con organizaciones del territorio hablamos sobre cómo es el barrio, cómo es el pueblo, cómo es el departamento. Y se pasa al mapa de actores. Allí aparecen muchas organizaciones y empieza la lista. Pero cuando confrontas la cantidad de entidades con la capacidad de acciones conjuntas, en general hay un contraste. Resulta que donde hay muchas organizaciones, simultáneamente -y quizás por eso mismo- hay poca organización. También se da la paradoja de las organizaciones que multiplican la fragmentación o, en todo caso, la sostienen como condición de sus propias estrategias.

En este caso, volviendo a los enunciados que señalan organizaciones, vale hacer un desplazamiento gramático, un matiz de interpretación semántica, no ver ya organización como lo que hay/es, sino buscar a partir de una verbalización, una remisión a la práctica: "organizarse como darse órganos". Mecanismos. Otra vez soy recurrente con una serie de términos para capturar la precisión pero también la complejidad de lo que queremos ubicar: organización como acción sobre los dispositivos. Disponer, lo que está y es puesto para poder procesar, en el entorno espacial y temporal y de relaciones, los conflictos. Y concebir el entorno como trama poder y poderes. ¿Qué suele pasar cuando miramos con estos criterios? Descubrir que a veces la organización se da entre las organizaciones o en su periferia o en su contracara, o en su afuera. Organizaciones, entonces, no ya como datos institucionales sino como aquello que sostienen los enunciados donde los sujetos dan cuenta de cómo se dio el órgano para tomar decisiones.

Lo que plantean es que ayer hubo un debate en torno a esto, que los deja tranquilos como agentes del Estado con lo que hay en el territorio, porque en el territorio hay una sumatoria de organizaciones con y sin papeles, por acercamiento, por coexistencia, por redes, por, como plantean ustedes, tramas.

Me gustaría, justamente, hacer otra advertencia a partir de esto. Advertir sobre la idea de "sumatorias" como equivalente a crecimiento de la organización. Cuando uno sistematiza lo organizativo en lo territorial, hay que ver el proceso de articulación como una operación compleja y no caer en la mera celebración de las redes. Para decirlo de manera un poco apresurada: es ver la suma, pero quizás más aún la resta, la multiplicación y la raíz cuadrada.

Y la división, claro. Tiene mala fama la división. Pero la división, el trazado de fronteras, las distinciones sucesivas y agregadas, son la condición y el mecanismo para construir políticamente lo territorial. La suma, en sí misma, es una fantasía de lo social, que más bien amontona, negando o rechazando antes la multiplicidad misma de lo real. Porque todo proceso de constitución de algo relevante en las tramas territoriales tiene un costo y una condición de exclusión y una dinámica de confrontación que, si no se da en ese momento, se va a dar después; que, si no está expresado en algún lugar, está sabido; y que, si no está sabido, de todos modos en algún lugar está actuado. Siempre está el conflicto, el antagonismo. Si lo quieren más dialécticamente: la negatividad.

Con las organizaciones el extremo sería este, el doble desplazamiento. No solo es la suma y la resta sino más bien lo que en la resta y la suma haya de división, y la división con trazado de fronteras y membranas, de frentes que generan colectivos.

El tercer tipo de enunciado son las **intervenciones**. Los enunciados de intervención son aquellos que ya declararon una nominación de conflictos de posición, ya se dieron órganos y señalan cómo intervenir, cómo actuar en esa disposición de distribución de recursos, de intereses confrontados. Enunciados de encaminamiento, de horizonte, de herramienta y de acción a la vez. Pero aún dicho esto, podemos verlo también de otro modo: las intervenciones generan las declaraciones y organizaciones a posteriori. En muchos casos, es ver como la acción a veces no espera una declaración o una matriz organizativa para realizarse, sino que, por el contrario, es la intervención la que las crea.

Cancerberos o cómo salir del infierno de la no decisión

La inercia, el exceso de matices, el miedo, la imprecisión como coartada, las fórmulas disponibles pero estériles. Si la sistematización es ir de un texto a otro por la vía de una conversación, de unas dinámicas de escucha-escritura, entonces será importante detectar lo que en el proceso puede alejarnos de la fuerza de lo que allí surge. Y por eso vale la pena, aun hablando de un procedimiento técnico, indagar el miedo como señal de lo político en la sistematización. El miedo en los sujetos. En sistematizadores y sistematizados, por decirlo de algún modo.

El miedo a la diferencia que no es la mera diversidad, la cual ya está bastante pasteurizada por la narrativa dominante e incluso de algún modo es su piedra angular. La diferencia como diferencial que surge, como ruptura que es señal de que estamos ante una verdad histórica, social, política, colectiva, comunitaria, como ustedes prefieran llamarla. Aquí lo que juega no es tanto el nombre - aunque hay nombres que siguen dando miedo y eso tiene sus motivos- sino la inquietud que generan.

En la dinámica de un grupo o en la economía de los actores podemos percibir esto, y es importante detectarlo, que si me permiten vamos a llamar "cancerberos conversacionales".

¿Qué es un cancerbero? Es un perro, de tres o mil cabezas, muchos dientes por suerte y mucho olfato, cuya tarea es cuidar la puerta del infierno. Entonces, ¿qué es el infierno? El infierno es el lugar de la no negación, donde no se puede decidir nada, donde somos víctimas de la inercia o dónde somos sólo víctimas. Si "dios" es el nombre de lo decisivo, el infierno es el lugar donde no podemos acceder a ninguna decisión.

Así los cancerberos son conjuntos de enunciados encarnados muchas veces en agentes - personas o instituciones especializadas, que los hacen circular con especial vocación y capacidad. Pero que, sepámoslo, actúan en todos y aparecen y operan diseminados en la matriz de las conversaciones, donde podemos o no dar cuenta de las decisiones y de nuestra capacidad de decidir. Los cancerberos conversacionales son enunciados que nos mantienen siempre en el infierno, que siempre generan una excusa o un temor o un argumento, muy razonable, que tira para atrás a la hora de poder decidir. Por ejemplo, uno de los clásicos en los procesos participativos es "todavía no consultamos a todos". Es fatal. ¿Cuál es el error y a la vez la trampa de este enunciado? La suposición falsa de que podemos realmente consultar "a todos" y, fundamentalmente, una suposición de que la consulta sería exenta de poder. Es la fantasía de poder eliminar el mal y tener un "todos".

Los medios de comunicación se especializan en narrativizar, promover y crear este tipo de enunciados. Lo interesante es que así como se especializan, nos ponen a la vista todo el mecanismo.

Después hay cancerberos “de tono”: el más conocido lo podemos llamar el “cancerbero de tono de queja”.

Pero también el tono de utopía o de comunidad puede resultar en una larga estadía en el infierno de la no decisión. Y conceptos prestigiosos y bien vistos como el de identidad muchas veces tienen la misma función. Nos sostienen - nos clavan- en el goce de la infinita opinión. En esa parrilla.

Todos constituyen, aún con su música de flexibilidad o amplitud, una barrera que no se puede atravesar en el pensamiento, la palabra y la acción.

El principal cancerbero en la producción de sistematizaciones de experiencias quizás es el de neutralidad. Por eso es fundamental asumir la necesaria toma de posición del sistematizador como parte del proceso y la conciencia de que toda sistematización es un forzamiento. La objetividad esperable es la que surge de la explicitación de la subjetividad en juego.

Haciendo verdad

Tiene mala prensa la idea de verdad en lo social: suena a autoritarismo. Y sin embargo... quizás debamos ver que la verdad es la contracara de la opinión proliferante y feroz.

Cuando uno construye una sistematización o hace una investigación o algún tipo de indagación siempre está en un ámbito de una dinámica que tiene algo que ver con la búsqueda, la indagación o con la construcción de unas verdades. Lo que funciona como motivación y objetivo detrás de la sistematización es algún modo de decir la verdad de la experiencia. Poder enunciar bajo ciertas condiciones la verdad de la experiencia. Esto se lo planteo porque tiene que ver con cómo escuchamos a los actores con los que trabajamos y con lo que nosotros vivimos en estas instancias de indagación, o con lo que devolvamos en ese momento, y también con lo que vamos a decir en términos generales y escribir y publicar. Y con lo que resulta, lo que vuelve sobre los sujetos a partir de nuestra intervención.

Parresía o lo corajudo

Hay un libro que recoge lecciones de Michel Foucault con un título impactante y conmovedor: “El coraje de la verdad”.

Allí, se mencionan cuatro maneras de lo que él llama la veridicción. Cuatro maneras de decir la verdad.

Nos remite a una ética personal del investigador, del sistematizador si cabe, y con una política.

Foucault señala, para analizar desde dónde solemos encontrar, cuatro maneras de decir la verdad; y propone la última como especialmente portadora de coraje.

La primera manera de decir la verdad es la del profeta. El profeta tiene un mensaje revelado, que le fue entregado. Detrás ya tiene esa verdad revelada y lo que vendrá en el futuro viene con esa verdad que le fue entregada. La dice porque él recibió el mensaje. Ya sabe, advierte.

En los ámbitos institucionales este dato también es de posición. Un ejemplo de esto son ciertos ecologistas: se especializan en anunciar catástrofes porque ya saben lo que sucederá. A propósito pongo este ejemplo que puede ser controversial: no se trata del tema, sino de la posición desde la que se habla.

Un segundo modo es el del técnico. El técnico sabe cómo se hace; entonces explica que hay que hacerlo así, en lo institucional es así, el mapa de actores se arma así, así se lee, sabe los procedimientos, escribe la verdad de los procedimientos, tiene las verdades del desarrollo, cómo hacer el desarrollo local o cualquiera sea el conjunto de procedimientos que están de moda en cierto momento. Saber de gestión y la gestión como única verdad.

El del sabio es el tercer modo. El sabio habla poco, porque también ya sabe cómo es, ya lo vivió, ya está en su interior inescrutable. El sabio puede ser una señora del barrio que vive desde siempre ahí, o “yo” que estoy desde siempre en el INTA y cada tanto sentencio como son las cosas aquí. En el INTA, en lo rural o en Argentina. Sentencioso y pontificador, parco muchas veces, acaso enigmático pero eficaz, el sabio administra su sabiduría con la sabiduría de no mostrarla como poder.

La última forma de decir la verdad que habla Foucault tiene un nombre menos conocido para nosotros, es la del parresiasta. Parresia es un término griego también que significa básicamente coraje.

La valentía... la valentía del corajudo, digámoslo con una sonoridad que acompañe el sentido.

El corajudo, sin embargo, no es el bravucón. Más bien es el que en su decir la verdad está dispuesto a cortar el vínculo con lo coloquial, está dispuesto a perder la adhesión de algunos, es el no consensual, es el que está dispuesto a llegar de algún modo al extremo de, con su enunciación, poner en riesgo su persona en la conversación y la conversación misma. No estamos pensando en el parresiasta descerebrado, ni en el boicoteador. Pero es una figura que está al límite de esto y que, visto por terceros, fácilmente será etiquetado de ese modo.

Volvemos aquí al tema del fetiche del lazo, que es el fetiche de la inercia, de la circulación de lo que ya circula, de los paper que se vuelven a escribir y del sujeto que se desliza reproduciéndose plácidamente en lo que “se estila decir” en cada momento. Sea en un paper, un video, una comunicación oral, un afiche o una presentación pública.

Funciona en un sentido u otro. Puede decir desarrollo local o desarrollo territorial. O, puestos en el plano ideológico, antes decía neoliberal y ahora se dice no neoliberal o antineoliberal o nacional popular o democrático o técnico o político. En todos los casos, y sobre todo bajo la figura de la falsa alternativa, se sostiene así mismo, personal o grupal, en un lugar de vínculos seguros, siempre preservados. El coraje es poner esto en riesgo, se pone en apuestas no triviales. Y de manera frontal, mas no lineal. Por ejemplo, a veces puede implicar detener la catarata imparable del decir. Producir un buen silencio.

Silencios

Muchas experiencias tienen una singularidad que no les es dado expresar. ¿Por qué? Porque no tienen ningún momento de silencio, siempre están en la inercia de lo que se dice. Cuando llega el entrevistador para un informe (o el sistematizador o el

investigador), en vez de generar la posibilidad del silencio, que permite decir lo que nunca se dice, trae ya un esquema donde está todo dicho. Todo. Hay una oportunidad y un privilegio de parte de ustedes y también una responsabilidad al generar una sistematización: no hacer una sistematización más, sino una sistematización menos. “Menos” en el sentido de un momento de interrupción, que permita ver la experiencia desde otro lado, no verla solo camino al paper (donde se va a publicar y está muy bien que se publique), ser capaces de perderse como un pirata por los mares de lo que se está pensando y de lo que puede haber, y también con el riesgo de que puede ser que no haya nuevo, porque lo nuevo es raro, no es habitual y se escurre. Y a veces lo nuevo sucumbe en la desesperación del innovador, ya que la innovación puede ser otro fetiche.

Poder también describir y escribir “esto no es la fatalidad de lo que hay”, pero también plantear con crudeza “esto es la fatalidad de lo que hay”. También puede ser otra cosa, si hay una intervención, una frontalidad, si se abre alguna puerta, si se trae algún enunciado nuevo o viejo, pero que conmueve la serena sucesión de las conversaciones.

Entonces, nos encontramos aquí al final con la contradicción y la paradoja que es la gracia de la sistematización. Sistematizar es siempre en un punto ordenar, hacer entrar en sistema. Pero, al mismo tiempo, tenemos el desafío de proponer transformación. Inquietar, mostrar riesgos corridos y hacer correr riesgos, y correr riesgos nosotros mismos al momento de construir estas demostraciones, este mostrar que está en el objetivo de toda sistematización, allí donde es registro y exposición.

Esto supone una advertencia sobre la mera innovación, incluso también sobre la valoración a veces poco consistente de las alternativas o lo alternativo (que es fácilmente absorbible por el sistema mismo, como su excepción o su accidente).

Tensionar con coraje, asumir la fuerza que supone hacer conocimiento, fortalecer el coraje que muchas veces en los territorios asumen los conflictos, no como generadores de tranquilidad sistemática sino de capacidad para generar nuevos conflictos, más serios, más consistentes y más fecundos. Que puedan volcarse a lo colectivo por vía de textos potentes e inesperados.

EX PE RIEN CIAS

COMUNICACIÓN EN LOS
TERRITORIOS



PRET: Aportes para el desarrollo sustentable de los departamentos de Bella Vista, Saladas, San Roque, Concepción y Mburucuyá, en la provincia de Corrientes.

Sistema Participativo de Garantías para Productos Agroecológicos

Lugar: Colonia Progreso, Desmochado, Tres de Abril, departamento Bella Vista, Corrientes, Argentina.

Equipo sistematizador

René Evaristo Oviedo, oviedo.rene@inta.gob.ar - INTA Bella Vista

Carolina Almada, almada@inti.gob.ar - INTI Bella Vista

Zunilda Poggio, irianadia12@hotmail.com - Asociación Ecológica de Bella Vista

Fernando Fleitas, fredybellavista@yahoo.com.ar - INCUPO

Artenio Driutti, arteniold@hotmail.com - Facultad de Cs. Agrarias, UNNE

Introducción

La experiencia de agroecología en Bella Vista, provincia de Corrientes, tiene un camino de más de 15 años y los primeros pasos históricos se remontan al año 1998. Una pionera en la formación de los actores fue la ingeniera Jesús Contreras que recorrió la zona y orientaba en el nuevo desafío de pensar la agroecología. Esa mirada provenía del trabajo territorial del Instituto de Cultura Popular (INCUP), Organización no Gubernamental con 40 años de trabajo en el norte argentino, promoviendo el desarrollo de comunidades rurales.

Se reconoce en el camino iniciado la experiencia en el sur de Brasil, con una importancia relevante para pensar la agroecología en este lugar. También se destaca el trabajo aportado por experiencias de Uruguay, mediante la articulación con el Movimiento Agroecológico de América Latina y el Caribe.

En 2007 se formó el Grupo Agroecológico "Las Tres Colonias", integrado por agricultores de Tres de Abril, Progreso y Desmochado, justamente las colonias rurales más importantes del departamento Bella Vista. Las familias que integran el grupo tienen chacras de entre 3 y 15 hectáreas, con diversidad de actividades agrícolas (horticultura, frutales, sementera), ganaderas

(vacuna, aves y cerdos) y manufactura a escala familiar (harina de maíz, queso, dulces, licores, panificados).

En 2009, dos años después, el grupo impulsó la creación del Consejo de Garantía Participativo del departamento Bella Vista, con el propósito de asegurar la calidad de los productos ofrecidos a los consumidores, promoviendo la participación directa de consumidores, pequeños productores y otros actores en el control de calidad. Las organizaciones e instituciones que conformaron el Consejo son: Grupo Agroecológico Las Tres Colonias, Asociación Ecológica de Bella Vista, INCUPO, INTA, INTI, Municipalidad de Bella Vista, SENASA, Subsecretaría de Agricultura Familiar - Delegación Corrientes, Universidad Nacional del Noreste - Facultad de Ciencias Agrarias - Instituto Agrotécnico Pedro Fuentes Godo.

Esta sistematización se centra en la experiencia del Consejo de Garantía Participativo como instancia colectiva de organización y acuerdos que surge en 2009 para apoyar y fortalecer la producción agroecológica y el acompañamiento a las familias productoras. El espacio es el lugar previsto para las mediaciones en múltiples direcciones, tanto con lo netamente productivo como lo político e institucional en el territorio.

Metodología

Objetivo

Fortalecer el proceso de transformación alcanzado, poniendo en valor las fortalezas emergentes del trabajo colectivo.

Eje de la sistematización

Acordamos que el eje es la experiencia del Consejo de Certificación de Garantía Participativa de Producción Agroecológica de Bella Vista.

Este sistema tiene marcados sus principios de trabajo:

- Preservación de la biodiversidad utilizando prácticas agropecuarias responsables que protejan los recursos naturales, reduciendo la erosión y la contaminación del suelo, agua y aire.
- Fomento de la soberanía alimentaria como derecho de decidir sobre qué producir, qué consumir y cómo alimentar saludablemente a nuestro pueblo.
- Promoción de sistemas de producción, distribución y comercialización otorgando especial importancia a la venta directa y al mercadeo local.
- Revalorización de una cultura asociativa, solidaria que contribuya con la organización de productores y consumidores, para incidir juntos en políticas públicas.
- Respeto a las normativas fiscales vigentes, y promoción de las BPA (buenas prácticas agrícolas) y BPM (buenas prácticas de manufactura) de manera de garantizar la inocuidad de los alimentos.

Preguntas

- *¿Cuáles son las capacidades instaladas que permitieron construir esta experiencia?*
- *¿Dónde están fortalecidas las habilidades?*
- *¿Qué aspectos relevantes no tuvieron el desarrollo deseado?*
- *¿Qué espacios de conversación se habilitaron para el vínculo con otros actores?*

Luego de avanzar en la definición del ob-

jetivo y eje de sistematización, se diseñó el plan de manera colectiva determinando que las herramientas a utilizar serían: reuniones, taller de reconstrucción de la experiencia, mapeo de actores, entrevistas en profundidad y fuentes secundarias.

El recorte temporal que va entre el 2009 -año de inicio de las actividades del Consejo- y la actualidad, permitió recuperar también los diferentes productos logrados en ese ámbito de trabajo y ponerlos en una línea de tiempo que grafica sintéticamente el camino recorrido.

Situación inicial

Desde el Grupo Agroecológico "Tres Colonias" se fueron generando varias experiencias de comercialización diferenciada: venta de algodón orgánico a la Red de Comercio Justo Altro Mercato, a través de la Cooperativa Agroecológica del Litoral, sistema de ventas directas a familias e instituciones de Bella Vista y localidades vecinas, y en el 2009 surge la Feria Agroecológica. Entre 2003 y 2004 se desarrolló una experiencia de comercialización directa, con modalidad puerta a puerta, de productos diferenciados en las ciudades de Corrientes y Resistencia (Chaco). En ese tiempo, una firma de Corrientes asociada al MAPO (Movimiento Argentino de Producción Orgánica), solicitó aval de una certificadora para garantizar la calidad de los productos. Luego de una evaluación de esta propuesta, el grupo la consideró como no apropiada por los altos costos y muchos condicionamientos a la producción, que escapan a la escala del pequeño productor.

A fines del año 2005 algunos productores del grupo y técnicos de INCUPO participaron de un encuentro organizado por MAELA (Movimiento Agroecológico para América Latina) en La Plata, en donde se presentó la experiencia de Certificación Participativa desarrollada en Uruguay.

Luego de ese encuentro y al regresar y

compartir todo lo vivenciado entre las distintas familias surgió la necesidad de comenzar un sistema de Certificación Participativa que garantice las cualidades de los productos, sin que esto signifique altos costos y con el objetivo de realizar una comercialización diferenciada.

Los actores

La Asociación Ecológica de Bella Vista es una de las organizaciones pioneras en el fortalecimiento del espacio, pensando y actuando bajo el paradigma de la soberanía alimentaria como pilar de la soberanía de los pueblos y las naciones. Su rol es clave en la búsqueda de institucionalidad del Consejo, sobre todo teniendo en cuenta que el vínculo con el Estado local fue modificándose en el tiempo, habiendo transcurrido ya tres gestiones diferentes.

Desde el INTA se realizaron múltiples aportes al proceso del Consejo. Por un lado su participación permitió consolidar dicho espacio, desde la disponibilidad del espacio físico para las reuniones hasta otros aportes materiales y de logística que posibilitaron esta tarea. Además, intervino en los talleres que sentaron las bases para los protocolos de producción, valor agregado y comercialización de la producción obtenida, ajustándose así a los parámetros para encuadrarse dentro del esquema de Certificación. El rol del INTA se caracteriza por el acompañamiento a dicha propuesta, surgida de la iniciativa de un grupo de productores e INCUPO, con la vinculación con una herramienta fundamental y con base histórica como es el Programa Pro-Huerta. El INTI se sumó formalmente al CGP a principios de 2011. Desde entonces participa en las actividades regulares del Consejo, asume desde fines de 2011 funciones de secretaría y aporta en cuestiones específicas que hacen al trabajo técnico-productivo y organizativo. Esta experiencia convoca e interesa principalmente como propuesta en sí de agregado de valor a la producción (sello) y como oportunidad para promover

e incluir productos que implican avanzar en la etapa primaria de producción (productos elaborados).

INCUPPO fue uno de los promotores del proceso junto con el Grupo Las Tres Colonias. Ha prestado apoyo técnico desde el inicio de las experiencias de agroecología en la zona, función que continúa realizando. En articulación con el MAELA posibilitó el intercambio con otras organizaciones y el acceso a experiencias de SPG de otras regiones y países. Asimismo, fueron quienes coordinaron el espacio y aportaron el asesoramiento técnico para desarrollar el modelo de SPG local, siempre en diálogo con los actores participantes.

El Instituto Agrotécnico Pedro Fuentes Godo (Facultad de Agronomía, UNNE) aporta una referencia técnica indiscutible a lo largo del proceso. Se constituye tanto como fuente de consulta para determinados temas, como así también desarrollando ensayos propios en chacras de productores.

El proceso

Para describir el proceso y a modo de sintetizar el camino recorrido, apelamos a la técnica de “línea de tiempo” para el desarrollo de las acciones identificadas como relevantes.

- Año 2007: se realizó una convocatoria a instituciones para integrar el Consejo de Certificación Participativa y en agosto de ese año el Concejo Deliberante de Bella Vista declaró esta experiencia de interés municipal.
- Año 2008: se realizaron una serie de talleres interinstitucionales e interprovinciales para definir las Normas de Producción Agroecológicas. En uno de estos talleres participó un representante de la Red Eco Vida del Sur de Brasil, que desde el final de la década del '90 viene trabajando en los Estados de Santa Catarina, Río Grande do Sul y Paraná, siendo responsable del diseño de un Sistema de

Garantía Participativo orientado a garantizar la producción orgánica. Se redactan el documento base de las Normas de Producción; reglamento interno y la versión final del Protocolo de Producción.

- Año 2009: se avanzó en la elaboración de distintos instrumentos del sistema (Solicitud de Inscripción, Sello AGRO ECO RED), y se presentó al Ejecutivo Municipal y al Concejo Deliberante de Bella Vista un Ante Proyecto de Ordenanza Municipal para regular el Sistema de Garantía Participativa. El 4 de noviembre de 2009 el Concejo Deliberante aprobó por unanimidad esta ordenanza. En abril del mismo año se realizó la Primera Feria Agroecológica en la explanada de la Terminal de Bella Vista.
- Año 2010: se elaboró el Reglamento del Sistema y se incorporaron algunos elementos a las normas de producción que garantizan las Buenas Prácticas Agropecuarias y de Manufactura, además del cumplimiento de normativas vigentes.

¿Qué son los Sistemas Participativos de Garantía?

Los productos agroecológicos poseen una calidad diferenciada debido a que en su producción y elaboración se evita el uso de agrotóxicos y aditivos artificiales que puedan afectar la salud humana.

Para garantizar la calidad de los mismos impulsamos un Sistema Participativo de Garantía (SPG) en el que intervienen distintas personas y organizaciones verificando la calidad de los procesos productivos. Algunas características que diferencian este Sistema de Certificación por organismos externos son:

- Recupera la confianza de la palabra y promueve la responsabilidad y el compromiso de todos los actores.
- Los principios y normas se construyen y verifican en forma participativa entre todos los actores.
- Respeta y prioriza las iniciativas y las organizaciones locales.
- Apuesta a que todos aprendan en el

proceso y que esto se vea en una mejora de la calidad de los productos, del ambiente y del buen vivir de productores y consumidores.

¿Quiénes participan?

- La familia: se compromete a producir en forma agroecológica respetando las normas acordadas por el grupo.
- El grupo: mediante visitas cruzadas controlan y evalúan las formas de producción de cada familia. Facilita el intercambio de saberes y la construcción colectiva de soluciones frente a los problemas que surgen.
- El Consejo de Garantía Participativa: integrado por productores, instituciones y consumidores. Es el encargado de regular el sistema garantizando la calidad agroecológica de los productos.

Los mecanismos que se utilizan son:

- a. Declaración de los propios productores: cada productor realiza una declaración en la que asume su compromiso de actuar bajo las normas de la producción agroecológica acordadas por el grupo.
- b. Visitas cruzadas en el grupo de productores: los integrantes del grupo se visitan por lo menos dos veces al año como forma de apoyo y seguimiento de su trabajo. De esta forma, los grupos también garantizan el trabajo de sus integrantes.
- c. Consejo o Red de Agroecología: integrado por todas las organizaciones que ven a la producción agroecológica como una alternativa de desarrollo sustentable.

Estas organizaciones serán el mayor aval de calidad de nuestra forma de producción.

Los Sistemas de Garantía Participativos son una herramienta especialmente apropiada para agricultores familiares y mercados locales y se vienen desarrollando en varios países de la región (especialmente en Brasil y Uruguay) debido a que los sistemas de certificación de tercera parte, utilizados en la producción orgánica, no son adecuados a pequeños productores por lo engorroso

de sus sistemas de registro, sus altos costos y el aumento de dependencia frente a organismos ajenos a las realidades de este sector.

Situación actual o resultados

La mayoría de las acciones fueron apun- taladas por el Grupo Tres Colonias e INCUPO. Se sumaron en etapas diversas y para cuestiones operativas la Asociación Ecológica, el INTA, la SsAF, el Municipio, la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNNE, el INTI. SENASA tuvo oportunidades que supo aprovechar. Desde el 2013 hasta el momento no participa del Consejo, en parte debido a las distancias que separan Bella Vista de las oficinas del organismo orientadas a la sanidad vegetal.

Una de las instancias donde el Consejo tra- bajó orgánicamente para su organización fue el Encuentro Regional de Agroecología 2013, realizado en la ciudad de Bella Vis- ta durante los días 7 y 8 de junio ([www. bellavista-agroecologia.net](http://www.bellavista-agroecologia.net)). Si bien fue un espacio que resultó exitoso en sí mismo y a su vez motivó la creación de la Red Provin- cial de Agroecología - despertando el inte- rés de mucha gente entre ellos estudian- tes de la Facultad de Agronomía de UNNE -para el Consejo representó un proceso de marcada intensidad. La organización en sí demandó casi la totalidad del tiempo dedi- cado a las tareas del Consejo, con lo cual las actividades corrientes se vieron afecta- das notoriamente.

Entre las actividades propias del Consejo se encuentran las reuniones, por regla- mento son al menos tres al año, y el ob- jetivo es poner en conocimiento de todos los actores tanto las novedades en lo que hace estrictamente a la producción como informaciones varias. Las visitas a campo (visitas de técnicos y visitas cruzadas –en- tre productores) consisten en validar las prácticas productivas y relevar permanen- temente los obstáculos o dificultades que van surgiendo, buscando promover la par-

ticipación de los productores y técnicos. Las mismas (entre unas y otras) tienen una frecuencia mensual. La participación de los representantes de instituciones y organiza- ciones es sostenida en el tiempo confor- mando un grupo de participación directa de entre ocho y diez personas.

En cuanto a las acciones que realiza el Consejo “hacia afuera”, se encuentran ca- pacitaciones de agroecología y SPG, par- ticipación en eventos donde se cuenta la experiencia (Chile, Brasil, Bolivia, y diversos encuentros en Argentina como Encuen- tros Nacionales de Semilla, Encuentros Nacionales y Provinciales de Ferias Francas, Congresos).

Un planteo recurrente es pensar en estra- tegias para sumar más productores. Como producto de las reuniones y talleres reali- zados en esta sistematización, han surgido inquietudes de continuidad y profundiza- ción en la articulación con la Subsecretaría de Agricultura Familiar e INTA, más el tra- bajo territorial de INCUPO. Aparece como clara oportunidad en el último tiempo de sumar una Feria de Colonia Progreso que ya están trabajando agroecológicamente, aunque el paso sigue sin concretarse.

Algunos integrantes del Consejo manifes- taron que “es necesario romper algunas estructuras que se armaron en torno al grupo de agroecología”, fundamen- talmente sobre las fronteras que dividen el “adentro” y el “afuera”. Esto entendido como proceso de permanente reflexión para revisar cómo se invita al otro y cuáles son las herramientas disponibles para sos- tener dicha invitación en el tiempo.

Respecto del consumidor, hay diversas miradas que surgen de las conversaciones permanentes que se tienen en la feria. En- tre los testimonios se destacan:

- Muchos van a compartir un momento con nosotros, gente grande sobre todo.
- Saben que esto no tiene remedios pero no profundizan ese conocimiento.
- Está la oferta disponible pero no se apro-

vecha. Por ejemplo, los corderos. La alianza original entre el Grupo Tres Colonias e INCUPO, más el aporte del MAELA, persiste y es central para la experiencia. Otros actores en un principio con fortaleza, fueron pasando a otro plano de participación como es el caso del municipio que aportó en lo místico sobre todo en gestiones anteriores, y SENASA que las pocas oportunidades que tuvo las supo aprovechar con intensidad. De todas maneras, estas instituciones de algún modo fueron pieza clave en todo el marco regulatorio que aún sigue vigente.

En otro plano, la Subsecretaría de Agricultura Familiar, INTI, INTA, la Asociación Ecológica y el Instituto Fuentes de Godó de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNNE, intervienen con otros ritmos y podría darse otra dinámica. Esto es en función de la cotidianeidad de las intervenciones y la lógica del Consejo, son actores que siempre están cerca de los productores y sus necesidades puntuales.

A partir del análisis de la información relevada en los distintos encuentros durante el trabajo de sistematización, también aparecieron algunas precisiones sobre determinadas acciones para fortalecer entre todos los actores que participan.

- Prácticas necesarias con el INTA, INTI y la UNNE, específicamente la necesidad es de realizar trabajos de campo como estrategia.
- Ensayos para validar / mejorar / multiplicar prácticas agroecológicas.
- El municipio ahora está ausente. Revisar las estrategias para sostener la invitación.
- Cajón verde con sello. El sello tiene que ser una obligatoriedad.
- Ver a los productores citrícolas que no utilizan agrotóxicos. Acercarse.
- También ver productores en transición. Sumar a la UNNE con los estudiantes interesados.
- Respecto de los consumidores, pensar procesos estratégicos de comunicación.

Sumar comunicadores que en determinados momentos manifestaron algún grado de vinculación.

- Visitas cruzadas: armar un cronograma y que la participación sea masiva y real. Arrancamos con dos productores, uno de Tres de Abril y otro en Progreso.
- Protocolo para certificar miel. Tiene complejidades que la agroecología podría aportar cuestiones novedosas.
- Compra institucional: clínicas.

Conclusiones finales y aprendizajes obtenidos

“Somos familias campesinas, trabajadores de la tierra, venimos luchando para afianzar técnicas heredadas de nuestros antepasados, sin dejar de incorporar tecnologías de producción a favor de la vida, cuidando el medio ambiente”.

Esta definición manifestada por los productores es de alguna manera aprendizaje y camino, como parte de una dialéctica que define y redefine las prácticas permanentemente. No solo los productores van modificando sus maneras de hacer, sino también las organizaciones e instituciones introducen cambios en sus miradas cuando aparecen procesos de esta naturaleza. Aquí las tramas sociales son multidimensionales y complejas. Rescatamos un fragmento de Alfredo Ghiso cuando expresa “Las condiciones críticas del contexto y las condiciones socio-políticas, culturales, económicas y ambientales en la que se desarrollan los procesos, las acciones y prácticas sociales de los sujetos vinculados a estos movimientos son cambiantes, complejas; en ellas se palpan momentos de evolución e involución, de progreso y de estancamiento, de proyección o de retención, denotando la existencia de diferentes motivaciones, ritmos y apropiaciones que limitan o dinamizan la construcción de perspectivas emancipadoras en los procesos sociales. Las prácticas y los proyectos son dinamizados por diferentes actores sociales interesados en las transformacio-

nes de las condiciones de vida y de su ser, como sujetos de poder, y se caracterizan por rápidas variaciones generadas por la transitoriedad de las coyunturas sociales en las que se ubican. Estos cambios son veloces e imperceptibles y, en muchos casos, incomprensibles en su momento. La dimensión temporal y espacial de los sujetos y de su quehacer social empiezan a ser condicionantes que requieren ser reconocidos, estudiados y valorados, al igual que la intencionalidad y el paquete metodológico propios de los proyectos de animación socio cultural, educativo populares o de promoción grupal o comunitaria”.

El proceso que implica esta experiencia no es ajeno a lo que describe Ghiso, ya que los testimonios dan cuenta de los vientos favorables y los que no lo fueron tanto. Hasta la realización del Encuentro Regional de Agroecología en 2013, la dinámica del Consejo tuvo un ritmo y luego comenzó a tener otro distinto. Aunque siempre sosteniendo los objetivos propuestos como espacio y trabajando con los mismos propósitos.

A pesar del alejamiento de un actor relevante como el municipio, esta es una buena experiencia para pensar en políticas públicas que perduran o se mantienen en un rol protagónico cuando cambian las

gestiones municipales o nacionales, como es el caso. A cada etapa le corresponde un resultado, que siempre contribuye a la tarea.

Gracias al sostenimiento de la experiencia de SPG se han impulsado otros espacios como el caso de la Cátedra Libre de Soberanía Alimentaria y Agroecología en la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNNE, llevado adelante por el Colectivo Agroecológico Tape Pyahú (Camino Nuevo), una organización joven, autogestionada, que se gesta en el seno estudiantil con raigambre libertaria. Nacida de múltiples y variadas experiencias, que busca ser expresión de un acumulado histórico de luchas.

Manzanal expresa que “Desde el territorio, desde lo local, es posible promover la conformación de una malla de redes de contacto frecuente con relación a la actividad productiva (y no sólo productiva)”. En este punto, a partir del trabajo de sistematización se produjeron acercamientos interesantes porque desde INTA se comenzaron a pensar procesos de involucramientos un tanto más positivos. A nivel local se tomó la decisión de hacer investigación en agroecología en la EEA Bella Vista en el marco del Proyecto con Enfoque Territorial. A nivel nacional se formalizó la Red de Agroecología de INTA.

Bibliografía

FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). *Agroecología comunitaria*. Bella Vista, Corrientes.

Ghiso, A. (1992). Educación Popular lo alternativo de la propuesta. *Salud Alfabetización y educación popular*. Medellín. Fal.

INCUPU. (2009). *Bella Vista - Una Experiencia de agroecología*. <https://www.youtube.com/watch?v=E1avS89HsRc>

Jara, O. (2001). *Dilemas y Desafíos de la Sistematización de Experiencias*. Seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña. Bolivia.

Manzanal, M. (2002). *Instituciones y gestión del desarrollo rural en Argentina*. Economía, Sociedad y Territorio, Vol. III.

Pereda, M. M. y otros. (2011). *Informe Final del Proyecto. Sistemas de Garantía Participativa en Producción Agroecológica*. PROINDER. MINAGRI.

Pereda, M. M. (2012). INCUPU. *Los Sistemas Participativos de Garantía como promotores de la Agroecología y la Soberanía Alimentaria*. XXXII° Encuentro de Geohistoria Regional - Instituto de Investigaciones Geohistóricas. CONICET/UNNE.

PROINDER - *Sistema de certificación agroecológica participativa* (2013). Unidad de Cambio Rural. UCAR - MAGyP. <https://www.youtube.com/watch?v=1uP0w0D9hZc>

Santacolma, P. (2007). *Sistemas de garantía participativos para la comercialización de productos orgánicos*. Brasil. Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura, FAO. <ftp://ftp.fao.org/sd/sda/sdar/sard/Spanish%20GP/SP%20GP%20America/ProductosorganicosBrasil36.pdf>

Silvetti, F. (2006). *Lo que estamos perdiendo. La producción de conocimiento a partir de la sistematización de experiencias de intervención con campesinos*. Cuadernos de Desarrollo Rural.



PRET: Aportes para el desarrollo sustentable de los departamentos de Bella Vista, Saladas, San Roque, Concepción y Mburucuyá, en la provincia de Corrientes.

Fortalecer y potenciar un espacio de comercialización: la Feria de Productores, Emprendedores y Artesanos del medio rural de Colonia Benítez

Lugar: Colonia Benítez, ubicada en el departamento 1° de Mayo, a 15 km de la ciudad de Resistencia, Chaco, Argentina.

Equipo sistematizador

Liliana Hidalgo, hidalgo.liliana@inta.gob.ar - INTA Colonia Benítez

Pamela Sarco, sarco.pamela@inta.gob.ar - INTA Colonia Benítez

Javier Vagabculov, vagabculov.javier@inta.gob.ar - INTA Colonia Benítez

Victoria Acosta Contreras, victoriaacosta-@live.com.ar - Auxiliar socio-territorial

Andrea Cecilia Romero, ceciliandrearomero@gmail.com - Auxiliar socio-territorial

Vanesa Alejandra Rusas, vaneru_85@hotmail.com - Auxiliar socio-territorial

Introducción

“La Feria de Productores, Emprendedores y Artesanos del medio rural” se realiza en la localidad de Colonia Benítez, ubicada en el Departamento 1° de Mayo y a escasos 15 km de la ciudad de Resistencia, capital de la provincia del Chaco. Colonia Benítez, es considerada la capital Botánica de la provincia dada por sus importantes humedales y amplios espacios verdes comprendidos básicamente por monte nativo y bosques de ribera en las márgenes del Río Tragadero. Cuenta con una reserva natural de 7 ha ubicada en las instalaciones del INTA la cual es administrada por Parques Nacionales, con la reserva ecológica privada “Los Chaguares” y con el Museo Jardín Botánico Dr. “Augusto Schultz”, como lugares de interés turístico, cultural y de recreación. Las características ecológicas del lugar propician el buen funcionamiento de la Feria y su desarrollo en el largo plazo.

Es considerablemente particular el lugar donde se realiza la Feria, la Plaza de “Los Jóvenes”, donde predomina un ambiente natural dado por los imponentes árboles nativos, plantas, sumado a la amabilidad y la cordialidad de los benitenses. Esto genera en el visitante un valor agregado que va mas allá del producto que pueda adquirir; y esto hace que la visita se transforme en algo distinto.

La primera edición de la feria, que se realiza desde el año 2013, tuvo lugar en el mes de septiembre, desde entonces y hasta la fecha, con una frecuencia mensual casi perfecta, promueve la comercialización de la producción local directamente del productor al consumidor y genera un espacio de encuentro e intercambio de tradiciones y costumbres, rodeado de un espacio natural.

La feria en sus comienzos tuvo que enfrentar conflictos de todo tipo; por ejemplo entre los actores, quienes tenían un fuerte sentido de pertenencia a su puesto y quienes se negaban completamente a cambiar su lugar de ventas de un encuentro a otro; se necesitaba de la organización por caminos o senderos de productos, dado que un mismo feriante vendía comidas y plantas al mismo tiempo.

La constitución de una comisión organizadora, resolvería algunos de los principales problemas con los que feria a feria, se encontraban los actores.

Nos detendremos en el **proceso de organización** de la Feria de Productores, Emprendedores y Artesanos del medio rural de Colonia Benítez; sin dejar de lado la comercialización como medio u objeto que genera el intercambio de bienes y servicios. Nos proponemos reflexionar acerca



de la manera en la que los actores de la Agricultura Familiar se reúnen y se organizan a fin de instalar espacios feriales como estrategia para la comercialización de la producción local.

La sistematización comprende las acciones realizadas entre abril de 2014 y diciembre de 2015. El proceso contó con la participación directa de los feriantes productores, emprendedores y artesanos y con las instituciones de apoyo al desarrollo rural como el INTA – Oficina de Extensión y Estación Experimental Agropecuaria Colonia Benítez, la Subsecretaría de Agricultura Familiar, el Instituto de Cultura, el Instituto de Turismo, el Museo “Augusto Schultz”, escuelas primarias, el Municipio local, entre otras.

Metodología

Se define a la sistematización como un proceso permanente, acumulativo de creación de conocimiento a partir de una experiencia de intervención en una realidad social, que contribuye a mirar, reflexionar, analizar y volver a la práctica para transformarla y mejorarla, desde lo que ella misma enseña (Barnechea & Morgan 1992).

De esta manera se entiende por siste-

matización, un proceso participativo, de reflexión, relato y recuperación de experiencias. Es un proceso participativo, porque brinda la posibilidad de formar parte a todos los actores implicados en la experiencia en la cual se trabaja, además de trabajar en el contexto que se lleva a cabo.

Es una reflexión porque trabaja sobre errores y aciertos, lo cual permite dilucidar porqué se llegó a un determinado resultado.

Es un proceso de recuperación y relato porque permite recuperar lo vivido, con el objetivo de plasmarlas de manera ordenada y escrita, posibilitando la generación de conocimientos y enriqueciendo prácticas de intervención.

Sistematizar una experiencia permite conocer cómo se desarrolló la misma, porqué se dio de esa manera y no otra, da cuenta de cuáles fueron los cambios que se produjeron o no y porqué.

Siguiendo la “Guía Metodológica de Sistematización del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica” (2004), la presente sistematización será de tipo retrospectivo, lo cual implica el rescate y reconstrucción de la experiencia.

Como **objeto de sistematización** nos planteamos, el proceso de organización de la “Comisión Organizadora” de la Feria de productores, emprendedores y artesanos del medio Rural de Colonia Benítez, comprendido entre abril del año 2014 y Diciembre del año 2015. Del objeto es que surge el **eje de sistematización**, el proceso de conformación, roles y funciones de la “Comisión Organizadora”.

El **objetivo** planteado es fortalecer y potenciar el espacio de comercialización de productores, emprendedores y artesanos que participan en la feria mensual de la localidad de Colonia Benítez y que sustenta su economía familiar.

Los **objetivos de sistematización** son:

- Describir el proceso de organización de la “Comisión Organizadora”.
- Reflejar formas de comunicación entre actores principales de la “Comisión Organizadora”.
- Rescatar reflexiones significativas de la “Comisión Organizadora”.

Algunas de las **preguntas de sistematización** que nos hicimos, y que buscamos responder fueron:

¿Cómo se dio el proceso de organización de la “Comisión Organizadora”? ¿Qué

implica organizarse? ¿Que significó esta organización? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos durante el proceso de organización? ¿Cómo y por qué surge esta iniciativa en la comunidad? ¿Qué compartían sus integrantes en el inicio? ¿Existen roles, cuáles? ¿Cómo están distribuidas las tareas?.

¿Existe una comisión organizadora? ¿Cómo se organizó la comisión? Una vez instalada la feria: ¿cómo se lleva a cabo la organización? ¿Cuáles son las problemáticas para organizar la feria?.

¿Cómo se abordan esos problemas? ¿Qué aspectos organizativos contribuyen al funcionamiento de la feria? ¿Qué actores, instituciones participan en la organización de la feria? ¿Cómo se gestionan los recursos para el funcionamiento? ¿Cómo se construyen los acuerdos? ¿De qué manera se llevó a cabo la comunicación entre los actores principales de la Comisión Organizadora? ¿Cómo se da la comunicación entre feriantes, la comisión organizadora y el público que asiste a la feria? ¿Cómo es la participación de los integrantes? ¿Qué cambió en la red de vínculos entre los integrantes? ¿cómo se toman las decisiones, quien decide sobre qué aspectos en torno a la feria? ¿Como el proceso organizativo se va traduciendo en acciones concretas?.



El plan de sistematización se dividió en tres momentos. Cada uno de los cuales contó con diferentes elementos metodológicos.

1er momento - Planificación: se desarrolló el diseño del proceso de sistematización. Se delimitó objeto, eje, objetivos, e inicio de la sistematización.

2do momento - Recuperación, análisis e interpretación: se recopiló y se ordenaron los datos para luego proceder a su análisis, interpretación y síntesis de la información generada. Para este momento se utilizaron las siguientes herramientas metodológicas:

Entrevistas: Según Varela (2006) las entrevistas realizadas a los actores principales nos permiten obtener datos relevantes acerca de las diferentes perspectivas de la experiencia que vamos a sistematizar. Las entrevistas deben ser abiertas y estar relacionadas con el eje de la sistematización.

Se recomienda que las entrevistas tengan una estructura base, lo cual servirá como guía, así como respetar sus diferentes momentos, que son: situación inicial, fase de intervención, situación actual y un espacio para las lecciones aprendidas o recomendaciones para el futuro (Guía Metodológica de Sistematización del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica 2004).

Encuestas: se basa en el uso de cuestionarios, compuesto por preguntas cerradas, en las que se marcan las respuestas. (Guía Metodológica de Sistematización del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica 2004).

Observación participativa: la autora Kawulich, Barbara B. (2006), siguiendo a DeWALT&DeWALT (2002) define a la observación participativa como una técnica de observación, en la cual el investigador comparte con los investigados. El objetivo es captar la realidad social y cultural de un grupo o sociedad. Se utiliza la observación

como una forma de incrementar la validez del estudio, y ayudando al investigador a tener una mejor comprensión del contexto que está estudiando, permite entrever expresiones no verbales, interacción entre los miembros del grupo, como se comunican entre sí.

Talleres: el taller constituye una experiencia social en la medida en que los participantes interactúan entre sí en torno a alguna actividad, en la que se trabaja en grupos. Se trata de un espacio para la vivencia, reflexión y conceptualización de la temática abordada y se busca que los aprendizajes adquiridos tengan influencia en la acción de los propios participantes.

Desarrollado todo lo anterior, se volcó la información en un documento escrito, que da cuenta de: la situación inicial antes de la intervención, los procesos de intervención, la situación final o actual, y las lecciones aprendidas.

3er momento - Plan de comunicación: difundimos los resultados obtenidos.

Situación inicial

La idea de realizar una feria, surgió a partir de la evaluación participativa realizada en el año 2013 conjuntamente con actores de las localidades de Colonia Benítez y Margarita Belén. El trabajo fue efectuado por la Oficina de Extensión de INTA Colonia Benítez, en el marco del programa ProFeder. Durante esta etapa se trabajó con productores de la Agricultura Familiar y se identificó como situación problema la comercialización de los productos primarios (verduras, plantas, etc.), elaborados (dulces, embutidos, etc.) y las artesanías locales.

Es importante remarcar que si bien el INTA acompañó todo el proceso, la feria surgió de la gente misma, la que pretendía instalar un espacio comercial donde pudieran asistir todo tipo de productores, emprend-

edores y artesanos de la zona; hasta ese momento no existía en Colonia Benítez un espacio de este tipo y menos que pueda perdurar en el tiempo.

El INTA buscó vehiculizar la realización de la “Feria” trabajando conjuntamente con el municipio local, que por su parte venía promoviendo un espacio en el cual los productores de la zona puedan comercializar sus productos de manera directa sin intermediarios y a un precio menor respecto a los mercados tradicionales. De esta manera, y a fin de articular acciones, se sumaron otras instituciones como el Ministerio de Agroindustria, la Subsecretaría de Agricultura Familiar, el Museo Botánico Augusto Schultz, el Instituto de Cultura y el Instituto de Turismo de la provincia.

Así, y luego de un arduo trabajo articulado entre los feriantes y las instituciones, se llevó a cabo en el mes de septiembre de 2013 la 1er “Feria”, coincidiendo con el aniversario de la Capital Botánica. En esa oportunidad participaron 80 feriantes aproximadamente, procedentes de las localidades de Las Palmas, Makalle, Basail, Margarita Belén, Isla del Cerrito, Resistencia y Colonia Benítez.

A partir de esa primer feria se generó mayor interés y entusiasmo por parte de la gente para que se realice en la localidad pero de manera mas frecuente, y que sea un espacio no solo de comercialización sino que también posibilite la promoción cultural y el turismo local, teniendo como objetivo fortalecer el mercado local y el intercambio de experiencias y saberes.

En este sentido una productora expresaba: *“esto es bueno porque vendimos bastante, vendimos artesanías, vendimos jugos, vendimos verduras, vendimos pan y torta frita”*.

Así mismo, un emprendedor nos comentaba su visión respecto a la iniciativa de instalar la feria: *“En el caso de todos yo creo que es la necesidad de los productores, de*

los artesanos y de los emprendedores es de vender sus productos en un espacio público, gratuito, porque ese espacio no se cobra, lo ofrece la municipalidad, y es un espacio de intercambio de sus productos con la gente del pueblo y de otros lugares,...También responde a una necesidad económica,...” (presidente de la feria.)

Un actor institucional como el INTA, nos decía lo siguiente: *dentro de lo que es la problemática de gestión y de organización la gente comentaba que tenía inconvenientes a la hora de comercializar sus productos,... es decir, se corta el trato directo entre el productor y el consumidor, algunos viven en el campo lejos de los canales tradicionales de comercialización, alguno no disponen de movilidad,... su escala de producción no les permite tener productos como para abastecer continuamente a una verdulería o a un mercado formal... entonces de ahí surge la necesidad de evaluar si podríamos armar un espacio donde confluyan tanto estos productores como otros que son los que nosotros llamamos los emprendedores, o sea son aquellos que transforman materia prima en un producto con valor agregado,..... y entonces pensamos en conjunto con ellos, y con los artesanos también porque hay también un importante núcleo de artesanos acá en la zona, y acordamos conformar un espacio...”* (Representante institucional).

De esta manera, la demanda de los distintos actores, promovió la organización conjunta de una segunda feria.

Luego de algunas reuniones, se oficializó en abril de 2014 la 1º Feria de Emprendedores, Artesanos y Productores de Colonia Benítez, instalándose una vez por mes en la Plaza de los Jóvenes de la localidad de Colonia Benítez.

Respecto a su organización, meses antes de la realización, tanto feriantes como instituciones trabajaron y acordaron la con-

tinuidad de las ferias, con el fin de instalar un nuevo espacio de comercialización en la localidad.

Uno de los factores contextuales, que afectó la organización de la feria, fue el político, que influenció en las decisiones de la posterior conformada comisión organizadora, lo que llevaron a ciertos conflictos, impactando de manera negativa en las relaciones interpersonales entre los actores principales y afectando el desarrollo de la feria.

La comunicación entre feriantes no fue la adecuada para llevar a cabo las diferentes tareas, si tenían conocimiento de las mismas para realizar un estilo de feria como el que anhelaban. Como ellos mismos dicen “nos fuimos organizando por el camino, como se podía”. Junto a INTA, se confeccionó un estatuto provisorio de la feria hasta que reunidos todos los participantes pudiéramos decidir y aprobar el estatuto definitivo y un reglamento adecuado para el tipo de feria.

Para los feriantes fue muy importante el rol jugado por esta institución, debido a que la misma expuso un alto grado de compromiso para llevar a cabo el evento, ellos mismos expresaban: “*nos sentimos representados y acompañados por una institución*”. Este fue uno de los grandes

desafíos que todos tuvieron que trabajar, apoderarse de la feria y posteriormente continuar solos tomando las decisiones.

La primera reunión de organización se realizó en el Centro Comunitario de Colonia Benítez y participaron alrededor de 50 personas, entre productores, emprendedores, artesanos y gente interesada que no comercializaba y que luego comenzó a producir y a vender. En ese momento, se decidió realizar la feria y se estableció la fecha y el día de su realización, coordinando las actividades con el municipio local.

Al inicio, la feria tuvo que enfrentar conflictos entre los actores, quienes tenían un fuerte sentido de pertenencia a su puesto y quienes se negaban completamente a cambiar su lugar de ventas o a compartirla con otro feriante. La feria necesitaba de la organización por caminos o senderos de productos, el problema se daba, por ejemplo, cuando un mismo feriante vendía comidas y plantas al mismo tiempo.

Respecto a cuestiones operativas de la feria, en ese primer encuentro, no se tenían establecidos roles y funciones entre el grupo, todos colaboraban y realizaban diferentes tareas a fin de concretar el evento. Como ejemplo, el hecho de contar con los elementos necesarios para



realizar la feria pero sin establecer quién se encargaría de cuestiones como disponer de las mesas para los participantes, definir quien se encargaría de las ubicaciones (hacerse cargo de ubicar a los feriantes para el momento de inicio de la feria), quién se hacía cargo del tendido eléctrico, organizar el tránsito, corte y riego de las calles aledañas a la plaza, ordenar las sillas, disponer de baños químicos, el tema de higiene de los alimentos, seguridad, entre otras.

Con el apoyo de los feriantes y las instituciones, finalmente la feria se realizó el 13 de abril de 2014, donde participaron cerca de 25 feriantes. Estuvieron presentes para la inauguración el intendente de la localidad, un representante de Desarrollo Social perteneciente al municipio de Margarita Belén y el referente de la Oficina de Extensión Rural de INTA Colonia Benítez.

Ese mismo día, entre los feriantes, surgió la idea de reunirse la semana siguiente a la feria para poder organizarse para futuros encuentros. Así, en las primeras reuniones, no contaron con la participación suficiente de los feriantes debido a la falta de motivación para participar en este tipo de espacios de decisión y acuerdo. Hasta que en una de las ferias contaron con la presencia de mucha gente que se dirigió al lugar para conocer de qué se trataba este evento y qué tipo de productos podrían conseguir.

Resumiendo, las problemáticas o factores que afectaron la organización de la feria fueron:

Al inicio de la experiencia:

- Ausencia de un espacio físico de comercialización para todo tipo de productores, emprendedores y artesanos de la zona
- Débil articulación interinstitucional, objetivos individuales y no en conjunto.
- Falta de compromiso y sentido de pertenencia a la feria.

Durante la experiencia:

- Fuerte sentido de pertenencia al puesto.
- Falta de ordenamiento de los sectores y recorridos de la feria.
- Falta de motivación.
- Comunicación inadecuada entre feriantes, falta de estrategias en los medios de comunicación.
- Falta de herramientas de organización, ejemplos: estatuto, reglamento de la feria, roles y funciones de los participantes, actas, registros de asistencia.

Los actores

Somos conscientes que los actores directos de la feria tienen presente la idea de sus potencialidades y capacidades en ellos mismos, pero con la voluntad de transformar la desigualdad en la que están inmersos. Teniendo en cuenta esto, también se considera importante la influencia directa de la cultura en la que se encuentran inmersos, *"Porque los actores y sujetos viven y trabajan en determinado lugar y con su habilidad y/o capacidad para la acción y para tomar y defender sus decisiones ejercen 'poder' y transforman su territorio."* (Manzanal 2007)

Los actores intervinientes en los procesos de organización de la Feria de Colonia Benítez son tanto individuales como colectivos (productores, instituciones, municipio, entre otros). Son habitantes de la localidad mencionada y ciudadanos de Resistencia, Puerto Tirol, Isla del Cerrito, Margarita Belén, Tres Horquetas, entre otros. Se caracterizan por ser grupos familiares compuestos por madres/padres e hijos/as, pequeños productores de la zona, artesanos, o personas que vienen acompañados de otro feriante.

En cuanto a la dedicación laboral se puede mencionar que hay dos tipos de actores: los que tienen dedicación total al emprendimiento que venden en la feria, utilizándolo como medio de subsistencia, y aquellos que venden los productos en sus

tiempos libres, ya que tienen un trabajo estable en otro ámbito, como ser profesores, maestros, ingenieros, contadores, etc.

Las instituciones que participaron durante el proceso organizacional de la feria fueron: la municipalidad de Colonia Benítez, el INTA EEA Colonia Benítez; el Instituto de Cultura, el Instituto de Turismo de la Provincia del Chaco, la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación, entre otros, quienes tuvieron el gran aporte de acompañar este proceso para que la feria alcance el estado organizacional con el que cuenta hoy en día.

No solo fue el acompañamiento logístico, aportado a través de propagandas, afiches, entre otras cosas, sino también el aporte hacia la organización interna, es decir, contando con la presencia de representantes de cada institución en cada reunión que se realizaba y aportando ideas, como por ejemplo llevar a cabo eventos que complementen la realización de feria en los días que se llevaba a cabo, como ser paseos turísticos dentro de la localidad, en reservas naturales, eventos feriales en otras localidades y que contaban con la participación de la feria como invitado, eventos culturales dentro de la misma feria, charlas de capacitación, entre otros.

Los comunicadores de la feria se designaron durante las reuniones mensuales. Los medios de comunicación que fueron parte del proceso de difusión de la feria fueron radio "Libertad", radio "La Radio" y el canal local de la capital de la provincia.

El rol de las personas dentro de la organización se fue definiendo de acuerdo a las responsabilidades que iban tomando. En cada reunión que se realizaba se designaban personas encargadas de hacer diferentes tareas para que la siguiente feria sea un éxito en cuanto a cantidad de visitantes, de feriantes participantes, estructura disponible, etc. Es decir, se acordaba en las reuniones mensuales quién se haría cargo de ir a los medios de comunicación

para avisar del evento, quién sería el encargado de hablar con las autoridades para conseguir los recursos necesarios, quién se encargaría de inscribir a los feriantes, de acomodarlos en sus lugares respectivos, entre otras.

El proceso

Las estrategias para la resolución de las problemáticas mencionadas se presentaron de acuerdo con las necesidades que iban surgiendo durante el tiempo de la sistematización, es decir la falta de organización o de estructura organizativa para el funcionamiento de la feria. A través de procesos electivos informales se señalaron quienes serían los encargados de organizar cada día la feria. Esto se realizaba en las reuniones mensuales previas al encuentro ferial.

Esto incluye la designación de fiscales y recorrer medios de comunicación para la difusión de la feria, de la organización, de la fiscalización de las mesas, del cobro de los puestos el día de la feria y del contacto con el municipio.

Los feriantes podían acceder a esa figura de autoridad, un papel que no recaía en un encargado o responsable sino en voluntarios de acuerdo a un sistema rotativo de selección. En ese sentido podemos aplicar el concepto de roles el cual se define *"como un conjunto de conductas prescriptas, recomendadas, para los ocupantes de una determinada posición social"* (Manzanal. 2007).

Otras de las acciones realizadas para abordar la problemática "falta de motivación" y "fuerte sentido de pertenencia al puesto", fueron los diagnósticos. Se realizaron mediante talleres donde se analizó el nivel de compromiso de los feriantes por medio de escritos a mano. Una de las maneras de cohesionar equipos de trabajo fue la dinámica de grupo, donde se gestionó las

fuerzas de cada integrante y se favoreció la integración a través del trabajo grupal, mediante un ambiente distendido, comunicación participativa, debatiendo, intercambiando opiniones y llegando a un consenso grupal.

En relación a la “falta de ordenamiento de los sectores y recorridos de la feria”, como así también la “importancia de un espacio de comercialización”, se llevaron adelante las encuestas que mostraron cuáles fueron los alcances de la feria respecto al público, conocer qué y cómo comercializaban los feriantes y la variedad de productos ofrecidos.

Para conocer el grado de participación posible de los integrantes de la feria, también se realizó una encuesta, consultándoles respecto a su interés e integración directa o no, en la comisión organizadora, y su disposición a participar de la misma.

La comisión organizadora apoyó las múltiples formas que el equipo facilitador de la feria ofrecía para mejorar el desempeño de la misma, mediante las herramientas de recolección de datos como las observaciones participativas, tanto de las ferias como de las reuniones, capacitaciones, talleres y entrevistas a actores sociales directos. Mediante la intervención directa con estas herramientas en la feria y en las reuniones, a través del registro de las actividades, elaboramos recomendaciones respecto al proceso organizativo cuya aplicación fue gradual, generando materiales para la sistematización. La completa aplicación de esas recomendaciones se dio en abril de 2015, con el aval de las instituciones y de la comisión organizadora.

La aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación en la información, sirvieron de canal propio para la expresión directa de la feria (fechas, fotografías, decisiones tomadas en reuniones, avisos urgentes) en sus diferentes formas: facebook, whatsapp, etc., y contribuyeron a mejorar la comunicación entre feriantes.

Situación actual o resultados

Los resultados obtenidos en el transcurso de la experiencia fueron numerosos y significativos. Durante la realización de las ferias en el año 2014 se hicieron una serie de encuestas con el fin de conocer en detalle a sus integrantes. Por otro lado, también se elaboraron actas de las reuniones entre feriantes que retrataron el inicio de la feria.

Luego, con el objetivo de recolectar información sobre el origen de la feria, realizamos una serie de entrevistas a los actores principales. El resultado de estas entrevistas nos permitió obtener información sobre cómo se fue gestando la idea de una feria, quienes la promovieron, los roles que cumplían cada uno y cuáles fueron las dificultades técnicas y sociales que existían hasta el momento.

En lo referente a la parte organizativa de la feria generamos la “Carta de Compromiso de los Feriantes”, donde se establecieron las pautas necesarias a cumplir para pertenecer a la Feria. A cada nuevo productor, emprendedor o artesano se le entrega una copia de esta Carta de compromiso. En el documento se mencionan pautas de participación y compromiso: quién puede participar, las diferentes categorías de feriantes, las condiciones a cumplir como feriantes, las condiciones que deben cumplir los productos, los productos que se pueden ofrecer y el aporte de cada uno a la feria.

Recomendamos la realización de actas en todas las reuniones de feria, realizamos un cronograma con las fechas de las futuras ferias y reuniones, además de un mapa de ubicación de puestos. Esto se acordó con el aval de las Instituciones y de los feriantes.

Para cada reunión previa a la feria elaborábamos una lista de temas a tratar, coordinábamos las reuniones, registrábamos las actividades que se llevaban a cabo y retratábamos fotográficamente lo que

acontecía, material que se compartía con los integrantes de la feria. Dichas actividades pretendían mejorar la organización de las reuniones.

En cuanto a la difusión en los medios de comunicación y redes sociales, en marzo de 2015 creamos el facebook “Feria Colonia Benítez”, que conto con el aval del Presidente y es administrado en conjunto por los integrantes y nuestro equipo de sistematización.

Con el fin de difundir el evento pactamos entrevistas en medios televisivos, como ser canal 9, y en medios radiales como radio 104.7, para esto contamos con la participación de los feriantes que fueron la cara visible de estas actividades.

Realizamos dos tipos de encuestas, una para el público en general que asistía a la feria, en la cual se extrajeron datos como ser de qué forma se enteraron del evento, y preferencias de consumo. En cuanto a la encuesta hecha para los feriantes, obtuvimos datos acerca del nivel del grado de implicancia para las tareas de la feria. Luego de esto surge la idea de realizar un taller con el objetivo de trabajar el tema de “sentido de pertenencia de los feriantes”. Este taller fue muy productivo, ya que el trabajo en grupo moviliza diferentes cuestiones, los ayudo a darse cuenta que unidos y trabajando todos juntos podrían obtener más y mejores cosas para la feria, también pudieron rescatar la importancia de estar implicados en todas las decisiones relativas a la feria, así como verse ellos mismos como los actores principales.

En abril de 2015, recibimos una invitación para participar del III Encuentro de Comunicación en los Territorios y IX Feria Campesina. Al mismo asistieron 2 feriantes y 3 integrantes del equipo sistematizador. Este encuentro sirvió para presentar la Feria de Productores, Emprendedores y Artesanos de Colonia Benítez e intercambiar experiencias con otras ferias campesinas que se realizan en el país.

A fines de diciembre de 2015, integrantes de la feria organizaron una reunión y eligieron los nuevos representantes de la comisión organizadora, esto es de destacar porque fueron ellos mismos quienes se plantearon la idea de elegir nuevos representantes para la feria y se organizaron para poder hacerlo, teniendo de esta manera una presencia activa en la toma de decisiones.

Se propuso como sugerencia a futuro asumir la necesidad de capacitación continua, en lo que respecta a la organización y dirigencia de la feria, lo que permite prevenir errores y que todos tengan capacidad de aportar sus opiniones en un intercambio abierto, orientado a establecer la feria como un evento organizado con relevancia provincial.

Conclusiones finales y aprendizajes obtenidos

Los feriantes encontraron en esta forma de comercialización una manera de poder mostrar lo que hacen, adquirir recursos para seguir creciendo y sobre todo poder intercambiar saberes. Encontraron una forma de Desarrollo Territorial “*un proceso que intenta lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial*” (El enfoque sobre el desarrollo territorial, 2013).

La manera en cómo se organizó la feria durante el desarrollo de la sistematización impacta positivamente en la misma, la creación de la Comisión Organizadora y que desde allí se pueda dirigir, coordinar, acompañar y comunicar a los integrantes/participantes de la Feria cada una de las actividades operativas y de las decisiones relevantes. Para ello, se tomo como guía la organización de otras ferias, como ser la de Resistencia, Las Breñas, La Feria de Misiones.

Actualmente la Comisión Organizadora

cuenta con un Presidente, un Vicepresidente, Tesorero y vocales, todos ellos electos en asamblea.

Se entiende que es importante estudiar al sujeto como parte integrante de la sistematización, como factor principal para lograr el Desarrollo Territorial, ya que para *"abordar al territorio como un conjunto de elementos y factores relacionados, consideramos que en el territorio en tanto relaciones sociales complejas, la recuperación del sujeto en el análisis constituye una dimensión central para comprender los procesos de construcción transformación territoriales, partiendo de la concepción que el sujeto es capaz de estructurar al mismo tiempo que es estructurado"* (Giddens, 1987).

A lo largo de este recorrido que iniciamos como equipo sistematizador junto con la "Feria de Productores, Emprendedores y Artesanos" nos complace ver cómo fue creciendo el grupo de feriantes, cómo se aprendió, cómo se generaron procesos de solidaridad entre los integrantes y cómo se fortaleció la participación activa, superando las diferencias que siempre existen en un grupo humano. Actores que en un principio interactuaban muy poco, luego fueron tomando un papel más activo, comprometiéndose más con la feria, distribuyéndose tareas específicas para el cumplimiento de objetivos.

El apoyo y el compromiso de las instituciones fueron fundamentales para el comienzo de la organización como Feria.

Pensando en los alcances que tuvo la sistematización, para un futuro cercano vemos posible la búsqueda de los actores sociales de una capacidad de independencia de las Instituciones acompañantes hasta el momento y de la autonomía mediante decisiones consensuadas entre productores, emprendedores y artesanos.

Así también esperamos un óptimo funcionamiento de la comisión organizadora,

donde cada integrante conozca y actúe de acuerdo al rol que desempeña y de acuerdo a los diagnósticos internos. Relacionando también a los integrantes de la comisión directiva, esperamos que aporten en cuanto a capacitación y formación en la dirigencia de asociaciones, adaptación y gestión del cambio. Posibilidad de reforzar lazos frente a dificultades, como pueden ser políticas, sociales y económicas.

Se entiende que *"el punto de partida de cualquier estrategia de desarrollo territorial radica en el esfuerzo de movilización y participación de los actores locales que hay que lograr impulsar en un determinado territorio, a fin de fortalecer el capital social en el mismo"* (El enfoque sobre el desarrollo territorial, 2013).

Somos conscientes que el estudio de los procesos organizativos de los actores de la Agricultura Familiar en la creación de ferias y espacios es un primer paso e iniciativa que intentamos desarrollar y compartir, esperando que sea significativo para el diálogo, debate y construcción de saberes en el trabajo con ferias y mercados del sector rural.

Es por eso que consideramos que todo lo realizado fue gracias al trabajo en conjunto entre feriantes, instituciones y equipo sistematizador. Los logros y avances que se alcanzaron, fueron principalmente gracias a la buena predisposición de los feriantes para adoptar nuevas estrategias de organización.

Bibliografía:

Ardón Mejía, M. (Julio 2000). *Guía Metodológica para la Sistematización Participativa de Experiencias de Agricultura Sostenible*. El Salvador.

Manzanal, M. (Noviembre 2007). *Territorios en construcción: actores, tramas y gobiernos, entre la cooperación y el conflicto*. Editorial CICCUS, 1a ed. - Buenos Aires: Fundación Centro Integral.

Alboan. *La aventura de sistematizar*. ALBOAN, Instituto de derechos Humanos Pedro Arrupe, Hegoa.

FAO PESA. (Noviembre 2004). *Guía metodológica de sistematización*. Honduras.

http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_documento_base_y_estructura_organizativa.pdf

<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>

Tellis, G. J. y Redondo. (2002). *Estrategias de Publicidad y Promoción*. Pearson Educación, S.A. (Addison-Wesley), Madrid.

Varela, R. (2006). *¿Cómo sistematizar? Una guía didáctica para sistematizar experiencias*. Honduras.

Giddens. (1987). *Social Theory and Modern Sociology*.



PRET: Fortalecer el desarrollo endógeno del Valle Calchaquí Salteño.

Unión, Trabajo y Dignidad por la Libertad: Experiencia Comunidades Unidas de Molinos

Lugar: departamento de Molinos, sudeste de Salta - Centro del Valle Calchaquí, Argentina.

Equipo sistematizador

Carmen Aldana López, carmenaldanalopez93@gmail.com - Comunicadora comunitaria de la CUM.

Comunidad Cabrería

Liliana Guaymas - Comunicadora comunitaria de la CUM. Comunidad La Laguna

Olinda Rueda - Comunicadora comunitaria de la CUM. Comunidad La Laguna

Santos Belázquez, belasquezsantos@gmail.com - Técnico y comunicador de la CUM. Comunidad Tomuco

Yanina Luciana Abán, yaninaaban5@gmail.com - Tesista de Comunicación de la UNSa (Universidad Nacional de Salta)

Marta Alicia Renfijes, marenfijes@gmail.com - Técnica de AER INTA Seclantás

Andrea A. Fernández, dreilazuli@gmail.com - Técnica de ONG Red Valles de Altura, Seclantás

Esta experiencia se desarrolla en el departamento de Molinos, al sudeste de la provincia de Salta - Centro del Valle Calchaquí, en Argentina. Involucra a 16 comunidades campesinas que se nuclean en una Organización de segundo grado denominada CUM: Comunidades Unidas de Molinos, en la que participan más de 300 familias.

La experiencia comunicacional de la CUM se inicia antes de consolidarse esta como Organización, y se fortalece continuamente con el ejercicio básico y fundamental de la toma de la palabra de manera horizontal, igualitaria y equitativa entre los integrantes de las comunidades, el equipo técnico del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) Seclantás y la Asociación Civil Red Valles de Altura.

Las reuniones y asambleas comunitarias e intercomunitarias representan el principal espacio comunicacional de la CUM, propician momentos de reflexión permanente, identificación de problemáticas sentidas y transversales, consenso, abordaje y toma de decisiones comunes.

Desde 2014 la organización cuenta con una radio propia: FM Libertad 89.3 "La voz de la CUM", y una creciente red de radios VHF para la comunicación intercomunitaria, en territorios sin electricidad ni señal telefónica.

Introducción

La CUM (Comunidades Unidas de Molinos) es una Organización integrada por hombres y mujeres de 16 comunidades¹ del Departamento de Molinos, en la Provincia de Salta, República Argentina. A partir del año 2002 estas comunidades comenzaron un proceso de trabajo colectivo en la búsqueda de alternativas a sus limitantes y problemáticas más sentidas en el territorio. A través de espacios de encuentro y abordajes, se recrearon lazos y relaciones de trabajo equitativas, compartiendo saberes y experiencias, adquiriendo información y gestando propuestas para crecer individual y colectivamente.

El territorio de los Valles Calchaquíes, en el departamento de Molinos, atravesó un proceso histórico de dominación y opresión desde la invasión española, que se intensificó durante el siglo XX con la existencia de grandes fincas privadas y una presencia estatal caracterizada por un rol paternalista y clientelar, lo que dio lugar a una fuerte fragmentación social. En el Valle del Luracatao, se encontraba la Finca homónima (de una superficie de alrededor de 300 mil hectáreas), ubicada en el extre-

1 - Condor Huasi, Alumbre, La Sala, Buena Esperanza, Cabrería, Churquío, La Puerta, Patapampa, Cieneguilla, Cuchiyaco, La Aguadita, La Laguna, Brealito, El Churcal, Tomuco y Gualfin.

Equipo técnico INTA - REDVA (Asociación Civil Red Valles de Altura)

Paula Lucía Olaizola - Coordinadora PRET SALJU 1232101 "Fortalecimiento del Desarrollo Endógeno del Valle Calchaquí" - (AER Seclantás) INTA Salta

Pedro Carlos Carmona - (AER Seclantás) INTA Salta

Claudio Ramiro Plotkin - Técnico Red Valles de Altura

Jorge Alfredo Martínez - Técnico Red Valles de Altura

Magdalena Eliana Guerra - Técnico Red Valles de Altura

mo norte de los Valles. Estuvo en manos de funcionarios españoles hasta que en 1778 pasó a ser propiedad del Gral. Isasmendi. En 1927 fue comprada por Patrón Costas (Gatti 1975: 7-8).

Desde la década de los '80 comenzaron gestiones de las familias habitantes de este territorio por la propiedad de las tierras, con negociaciones y juicios trancos para la expropiación, hasta que en el año 2004, el entonces gobernador de Salta -Juan Carlos Romero- realizó un convenio con los propietarios de la Finca Luracatao para el acceso a la propiedad privada por parte de los titulares de pequeños arriendos con el fin de conciliar los intereses de los antiguos pobladores y los de la familia titular del dominio. Esta disposición intentaba limitar la migración de los jóvenes del Luracatao hacia las ciudades, permitir a los habitantes ser propietarios de las parcelas en las que sus abuelos vivieron y cultivaron, dándoles la seguridad de que no serían desalojados de esas tierras, sus tierras; también se buscaba solucionar un problema social, dado que no existían en esta zona tierras fiscales para edificar escuelas y puestos sanitarios.

La Finca Luracatao tuvo su época de esplendor hacia mediados del siglo XX, empleando a casi la totalidad de puesteros para el cuidado de ganado (que luego se exportaba a Chile, a pie). Pero desde la

década de los '80 solo empleaba a una veintena de pastajeros, y al resto les cobran derecho de pastaje por sus animales y una cuota de sus ovejas y chivos. "Dada la topografía, los pobladores han podido desarrollar sólo economías netamente de subsistencia, donde el único dinero que consiguen es producto de la venta de algún animal, de unos quesos o de los tejidos en lana de llama u oveja que producen las mujeres en telares artesanales" (Sonia Escudero, 2004).

Desde el año 2002, un técnico del INTA a cargo de un proyecto Minifundio² en el Departamento de Molinos, accedió al Valle de Luracatao -lugar en donde se concentra el 60 % de la población del departamento de Molinos-, territorio donde realizó sus primeros vínculos de trabajo, con la comunidad de Cuchiyaco específicamente. Allí se concretó, de su mano, un diagnóstico rural participativo en el cual se manifestaron problemáticas relacionadas con la falta de agua para consumo y riego, problemas sanitarios de los rodeos (cabras y ovejas) y la necesidad de mejorar la producción artesanal textil y su comercialización.

En un principio, el proceso de trabajo buscaba consolidar espacios de encuentro, donde todos los actores pudieran expresar

2 - MINIFUNDIO

sus problemas y las visiones de superación de los mismos, alentando así la generación de propuestas basadas en el intercambio de saberes y experiencias de los actores locales y de las propias comunidades; con el transcurrir del tiempo -y el compartir del trabajo cotidiano-, “estos espacios se irían convirtiendo paulatinamente en los ámbitos más adecuados para la planificación, abordaje, reflexión y por sobre todo resolución de conflictos que surgen naturalmente en todo proceso social” (Ramilo, D; Gómez, C; y Guaymás, C; 2004).

Luego, y a través, del abordaje comunitario en todo el Valle de Luracatao, se ejecutaron Proyectos de agua para consumo y riego, implementación de botiquines sanitarios para ganado, mejoramiento de los rebaños, fortalecimiento en las actividades artesanales y agrícolas a través de capacitaciones, promoviendo la comercialización colectiva, justa e inclusiva, la mejora de viviendas y hábitat rural, la gestión y consolidación de medios de comunicación comunitaria, con el apoyo de distintas instituciones y organismos locales, nacionales e internacionales.

Desde el año 2006, algunos referentes de las Comunidades del Departamento de Molinos, luego de compartir espacios de intercambio y de formación a nivel local, regional y nacional, y la participación en manifestaciones junto a otras organizaciones que atravesaban problemáticas similares, fueron fortalecieron su lucha en función de sus derechos, su identidad y sobre todo: su dignidad. El 2 de diciembre de ese mismo año en una reunión intercomunitaria en la Comunidad Tomuco, con la necesidad de hacerse visibles y convocar más personas para sumarse a la defensa de derechos, nació la CUM (Comunidades Unidas de Molinos), bajo el lema: “Unión, Trabajo y Dignidad”.

“Hicimos una pasantía en Córdoba, y de ahí vino esa idea, de formar la CUM. Cuando vinimos acá...discutimos ese tema, convocamos reunión allá en Tomuco para

su fundación. Primero salíamos de pasantías, pero sin nombre, y ahí hemos empezado a conocer de muchas provincias a otras organizaciones, por esa misma razón hicimos pasantías, para conocer cómo trabajaban ellos de forma organizada, por eso ha sido la idea de formar nosotros acá, acá en el Departamento de Molinos (...)” (productor de la Comunidad Patapampa, 2015).

“Comenzamos a fortalecernos y a ser protagonistas de nuestro propio desarrollo resolviendo de manera colectiva nuestras problemáticas más relevantes. En este proceso de hacer y aprender, viajamos a conocer las experiencias, la historia, las luchas y los sueños de otros movimientos y organizaciones del país y países vecinos. Participamos de distintos espacios de formación política provinciales, nacionales y latinoamericanos; comenzando así a caminar juntos con otras organizaciones en esta lucha por nuestros derechos, identidad y dignidad” (Carta CUM, 2007).

Desde entonces, referentes de las diferentes comunidades, participan mensualmente de asambleas y espacios de trabajo colectivo, analizan sus problemáticas, buscan alternativas a las mismas, proyectan actividades y eventos comunes, desarrollan y gestan espacios de formación en diferentes temáticas. “La producción de conocimiento se basó en el rescate de saberes locales desde su matriz simbólica y social, conectándola con conocimiento técnico que se traducía en procesos de permanente re-significación. El conocimiento técnico era un disparador que puesto en el campo social generado por los actores permitía la expresión del *habitus* de los campesinos y se re-significaba aportando no solo a la resolución técnica, sino a reforzar dimensiones de la racionalidad campesina que son puestas en valor por su capacidad lógica en la resolución de las problemáticas” (Olaizola, 2016).

La sistematización

La intencionalidad de este trabajo es reflexionar, analizar e interpretar cómo se fueron desarrollando diferentes factores presentes en la experiencia de construcción de la identidad comunicacional de la Organización CUM, desde la comunicación como herramienta de organización a la comunicación como elemento identitario de la Organización.

Reconocemos a la comunicación comunitaria como una herramienta clave en los espacios rurales, en estos espacios se puede gestar diversos medios como aporte de la reflexión crítica de diferentes actores del territorio. Tomando como metodología la sistematización de experiencias, y entendiéndola como “aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo” (Jara, 1994). Tomamos este trabajo como una posibilidad para expresar conocimientos y saberes de nuestro territorio, que pueden aportar al pensamiento científico.

El presente trabajo cuenta con la participación de representantes de diferentes actores que han desarrollado esta experiencia de construcción y acompañamiento de la Organización CUM, experiencia vivida entre los años 2002 al 2015.

Metodología

Objetivos

- Poner en valor las prácticas y herramientas de comunicación comunitaria de la Organización CUM que contribuyeron al desarrollo territorial e identidad organizacional.
- Generar capacidades locales y mecanismos de sistematización como herramientas que contribuyan al fortaleci-

miento del capital social existente.

- Reflexionar sobre el rol de la comunicación en los procesos de desarrollo local a través de la consolidación de redes y la cohesión social.

Eje de la sistematización

- El rol de la Comunicación en el proceso de trabajo colectivo de la CUM y el desarrollo Organizacional y Territorial.

Dimensiones y preguntas de la sistematización

1. El rol de la comunicación en la CUM.
2. El proceso de trabajo colectivo de la Organización.
3. Desarrollo organizacional y territorial.

El rol de la comunicación

- *¿Cómo circula la información?*
- *¿Qué significado tiene la comunicación para los sujetos que participan del proceso?*
- *¿Cuáles son los espacios y las herramientas de comunicación que aportaron al proceso organizativo?*
- *¿Cómo se genera y se potencia la toma de la palabra en la CUM?*
- *¿Quiénes tienen la palabra?*

El proceso de trabajo colectivo de la CUM

- *¿Cómo se gesta y desarrolla el proceso de trabajo de la CUM?*
- *¿Cómo se plantean los objetivos y estrategias de trabajo?*
- *¿Cuáles son las herramientas y recursos de trabajo que intervienen en el proceso de trabajo?*
- *¿Existen acuerdos de trabajo? ¿Cómo se generan esos acuerdos de trabajo?*
- *¿Existen roles y planificaciones de trabajo? ¿Disponen de seguimientos? ¿Cómo y en qué espacios se manifiestan?*
- *¿Qué logros y aprendizajes se manifiestan en el proceso de trabajo?*

Desarrollo organizacional y territorial

- *¿Qué es la CUM? ¿Cómo surgió?*
- *¿Cómo se genera la participación de los*

actores involucrados? ¿Cómo se toman las decisiones de trabajo?

- *¿Cómo se gesta la representatividad de la organización?*
- *¿Los objetivos de trabajo de la organización, son compartidos con las instituciones que la acompañan? ¿Cómo se manifiestan y se ponen en común esos objetivos? ¿Existen espacios comunes de trabajo?*
- *¿Cómo son los vínculos de participación desde los inicios de la CUM hasta ahora?*

Técnicas de recolección

1. Entrevistas grabadas individuales y grupales.
2. Talleres comunitarios.
3. Recuperación y análisis de materiales existentes (cartas, videos, boletines, publicaciones, proyectos gestionados, informes de trabajo).

Situación inicial

En los inicios de esta experiencia (2002) las comunidades que hoy forman parte de la CUM se caracterizaban por la necesidad de resolver problemas comunes relacionados con la falta de agua (para consumo y riego), índices productivos agropecuarios bajos, dificultades en la actividad artesanal y comercialización, necesidad de mejoramiento en las viviendas. La comunicación intercomunitaria y con otros territorios era casi nula, por el aislamiento, la falta de medios de comunicación, limitados servicios básicos (energía eléctrica, escuelas, puestos sanitarios), no existían intervenciones por parte de los programas o instituciones del Estado, como así tampoco la presencia de Organizaciones Civiles. El Valle de Luracatao, territorio donde principalmente se desarrolla esta experiencia, concentra el 60% de la población de todo el Departamento de Molinos, siendo este sector poblacional el que define las elecciones y representantes de turno a nivel municipal –Seclantás – y departamental -Molinos -.

En el año 2003, en el marco del Programa de Acción Nacional (PAN), surgió un acuerdo entre GTZ (Cooperación Técnica Alemana), S AyDaD (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable) y el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), donde las partes se comprometían a ejecutar y colaborar en el marco de un proyecto denominado “Desarrollo sustentable de las zonas áridas y semiáridas de Argentina”, que destinaba recursos a resolver las problemáticas de las comunidades campesinas, con un enfoque ambientalista y de equidad de género. Dicho Proyecto de Acción Nacional, preveía la ejecución de acciones que disminuyeran los efectos de la sequía en diferentes puntos del país, entre los que se encontraban los valles áridos de altura del Noroeste. “La resignificación de este proyecto por parte del grupo de técnicos que participamos en los Valles Calchaquies nos condujo a articularnos para intentar iniciar una intervención emancipadora, con innovaciones discretas por parte de la población local. El inicio de este proyecto coincide con un momento de una crisis profunda en Argentina producto del modelo neoliberal instaurado en la década del ‘90. En este contexto, un grupo de técnicos de terreno que pertenecíamos a instituciones del Estado Nacional, totalmente desfinanciado, en una situación contractual inestable y ubicados en regiones marginales del país, decidimos conformar una Organización No Gubernamental denominada *Red Valles de Altura*, la cual se constituyó como Asociación Civil sin fines de lucro el 16 de agosto del año 2003. Bajo este formato, fue posible la viabilización de los recursos provenientes de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), a través del PAN” (Olaizola, 2016).

La Asociación Civil Red Valles de Altura (en adelante Red VA) se conformó con profesionales provenientes de diferentes espacios de militancia, y se fue consolidando con la integración de una red de técnicos pertenecientes al INTA, al PSA (Programa Social Agropecuario) y técnicos indepen-

dientes. Como ejes en común, los técnicos compartían el trabajo con comunidades campesinas, la apuesta al fortalecimiento del desarrollo endógeno de dichas comunidades, con trabajo dirigido a las necesidades sentidas de las familias, sinergizando recursos provenientes de distintos Programas, lo que les demandó ejercicios de articulación interinstitucional y prácticas de gestión.

“El equipo técnico de terreno perteneciente a la Red VA, comienza intervenir en las comunidades con un fuerte convencimiento de desestructurar las relaciones de poder, de valorizar el saber campesino, promover las organizaciones horizontales y espacios democráticos de toma de decisiones, donde se decidieran soberanamente sus valores y su visión de futuro, de promover la autonomía basándose en sus propias potencialidades, de romper con las relaciones de dependencias y las estructuras impuestas, que los campesinos sean protagonistas sujetos y no objetos de las políticas de Estado, que puedan construir su futuro de manera más equitativa y sustentable” (Olaizola, 2016). El trabajo entre el equipo técnico y las comunidades dispuso de acuerdos fundamentales para el desarrollo futuro de las actividades de las partes intervinientes, entendiendo que para encarar verdaderos procesos de desarrollo endógenos y participativos, había

que involucrar en un proceso de diálogo continuo a toda la comunidad y no solamente a varias familias que formaran un grupo (como muchos de los programas e instituciones solicitaban); porque ello además creaba diferencias hacia el interior de la propia comunidad, entre quienes trabajaban con los “ingenieros” y recibían los pocos beneficios del proyecto y quiénes no. Entonces el desafío fue cómo involucrar a toda la comunidad, en un espiral ascendente de diálogo y actividades conjuntas, que permitieran fortalecer el capital social comunitario; la estrategia consistió en facilitar espacios de discusión comunitaria, con la participación de cada familia de la comunidad, y resolviendo decididamente -a partir de la identificación de sus necesidades más sentidas- los problemas priorizados.

Una vez identificado comunitariamente qué se quería resolver, se construía y se decidía participativamente cómo se resolvería el problema detectado mediante la integración del conocimiento técnico y el conocimiento de los propios campesinos. Estas reuniones comunitarias de planificación y coordinación fueron los primeros y principales espacios en donde se formalizaban acuerdos internos, los cuales quedaban plasmados en el libro de actas de la propia comunidad. En estos espacios se planificaban (y planifican) las actividades,



se definen los roles de los participantes y se organizan los grupos de trabajo para objetivos específicos.

Entre el 2003 y 2005, aproximadamente 10 comunidades del Valle de Luracatao disponían ya de sus primeros logros en relación al planteo de sus problemáticas más urgentes a resolver, con un fuerte involucramiento de muchas familias y con la convicción de que sus anhelos eran posibles. “Para ese entonces, nosotros aún desconocíamos la definición de Capital Social, pero si estábamos convencidos de que para que el proceso de desarrollo se desencadenara era fundamental trabajar en el afianzamiento de las relaciones sociales en cada comunidad, que propiciaran el resurgimiento de la confianza, el fortalecimiento de la solidaridad y de la identidad, valorizando la cultura rural y que así se construyeran lazos de cooperación suficientemente fuertes que posibilitarían llevar adelante los proyectos en los cuales nos estábamos embarcando” (Ramilo, 2009).

En el espacio de las reuniones comunitarias fue donde los sujetos participantes de esta experiencia comenzaron a exponerse, expresarse, y comprometerse ante las acciones que se van acordando colectivamente, construyendo legitimación social.

“El proceso de des-territorialización y territorialización existente en los espacios sociales en que se fue dando esta interface fue acompañado paulatinamente por la emergencia de elementos simbólicos, sociales y materiales que permitieron reconfigurar el posicionamiento del actor en el espacio, avanzando paulatinamente en procesos de emancipación” (Olaizola, 2010). De este modo, en el fortalecimiento de su proceso organizacional, la CUM ha ido construyendo herramientas comunicacionales como lo son las reuniones comunitarias e intercomunitarias y posteriormente una red de radios VHF y una radio FM, que responden a necesidades propias, en ellas pueden verse reflejados

e identificados -y se potencian- los valores colectivos de *solidaridad, respeto, trabajo, unidad, compromiso, dignidad y libertad*.

Actores

La CUM está integrada por más de 300 familias campesinas y originarias del Departamento Molinos en la Provincia de Salta, con un promedio de 7 integrantes por familia. En cada uno de los hogares habitan hasta 3 generaciones (por vivienda). Las viviendas están edificadas con paredes de piedras y adobes, techos de caña, paja y torta (barro y paja); compuestas por alrededor de 4 habitaciones cada una. Poseen un espacio amplio destinado al comedor, como espacio de reunión, además de cocinas y baños que fueron equipados, y en algunos casos construidos en su totalidad a través de proyectos comunitarios (antes, la mayor parte de las familias tenían solo letrinas).

Los ingresos de las familias dependen principalmente de sus actividades agropecuarias y artesanales. La mayor parte de la producción agropecuaria es destinada al autoconsumo, el excedente es para la venta. Los principales cultivos que realizan son: maíz en diversas variedades, papa andina, poroto, forrajes, hortalizas y algunos frutales; en el caso de la ganadería se compone especialmente por rumiantes, algunos bovinos, y la mayoría caprinos y ovinos criados en un sistema extensivo y de trashumancia. Se realizan en este territorio artesanías textiles, hilados y tejidos con lana de oveja y llama, productos que se comercializan actualmente a través de una marca colectiva (CUM). Los ingresos económicos se complementan además con Planes Sociales que brinda el Estado Nacional, remesas familiares, como así también trabajos temporarios extra prediales: trabajos en fincas privadas, especialmente el cultivo de tabaco en el Valle de Lerma, Salta, empleos de servicio domésticos en las ciudades, mano de obra en construcciones, entre otros. En estos últimos ca-

sos, esta situación genera una significativa migración, especialmente de la población más joven, que no dispone oportunidades de desarrollo económico en sus comunidades.

Debido a las características geográficas del territorio estas comunidades de encuentran considerablemente aisladas, ya que para llegar a muchas de ellas es necesario transitar grandes distancias a pie o en animales (burros, mulas), o en vehículo (principalmente en motos) aunque no todos cuentan con este medio. El transporte público es limitado en frecuencia y destinos, solo llegando a una parte de las comunidades día por medio y gran parte de los caminos son de difícil acceso, en algunos casos el acceso exclusivo es a pie. Como consecuencia de este aislamiento geográfico, la disponibilidad de servicios es limitada o incluso nula; no hay en el territorio luz eléctrica, gas, cloacas, ni servicios de telefonía. La tierra y el agua, principales recursos de trabajo, están concentrados en manos privadas, grandes propiedades denominadas “fincas”, quienes los disponen para fines productivos ocasionando la exclusión de gran parte de las familias campesinas. Los servicios de educación y salud son limitados, solo algunas zonas cuentan con acceso a agua segura para consumo.

Teniendo en cuenta este panorama, los objetivos de trabajo que persigue la CUM desde hace casi 10 años, son los siguientes:

- Mejorar la calidad de vida de las familias campesinas y pueblos originarios que habitan en la zona del Valle Calchaquí, buscando la emancipación social, cultural, política y económica.
- Desarrollar de manera colectiva y sustentable la búsqueda autónoma de soluciones a problemáticas sentidas y generar vínculos de trabajo hacia las organizaciones e instituciones que se encuentran en el medio.
- Mejorar las actividades productivas y tradicionales (agricultura, ganadería y artesanías) y generar valor agregado en

origen para mejorar su comercialización e ingresos económicos a las familias del lugar.

Además, la CUM - conformada por familias campesinas y pueblos originarios de diferentes comunidades del Departamento Molinos - cuenta con dos principales actores intervinientes: la Red VA y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), a través de la Agencia de Extensión Rural localizada en Seclantás.

La Red VA trabaja en permanente articulación con el ámbito público o privado municipal, provincial, nacional e internacional. Concreta acciones con una estrategia común para el desarrollo endógeno y participativo de las comunidades campesinas del Valle Calchaquí y Valles de Altura Salteños (departamentos de La Poma, Cachi, Molinos, San Carlos, Cafayate). Su misión es contribuir al desarrollo integral de las comunidades campesinas e indígenas de los Valles de Altura Áridos y Semiáridos Salteños, respetando su cosmovisión y manteniendo la integridad del espacio de vida regional. La táctica de trabajo de la Red se encuentra ligada a conformar equipos de trabajo interdisciplinarios en el propio territorio de intervención (viven y trabajan en el terreno) especializados en temáticas relacionadas al Desarrollo Rural. Estos técnicos, poseen conocimientos en el manejo integrado de los recursos naturales, herramientas para la resolución de conflictos, dinámicas de grupos para construir conocimientos con las comunidades a partir del intercambio, acción, innovación y experimentación. La intervención de la Red VA se basa en metodologías de trabajo participativo, con la finalidad de fortalecer las acciones que confluyan en el desarrollo rural endógeno, creando espacios democráticos de opinión y participación de toda la población; en el marco del manejo sostenible y productivo de los recursos naturales, partiendo de las demandas de campesinos y pueblos originarios para articularlas adecuadamente con las ofertas de servicios brindadas por distintas instituciones y programas de trabajo.

El INTA, desde la Agencia de Extensión Rural (AER) Seclantás, desarrolla sus tareas en el territorio desde el año 1999. Su área de influencia es el Norte del Valle Calchaquí Salteño. Su finalidad es contribuir al desarrollo rural de las comunidades campesinas y pueblos rurales del Valle Calchaquí Norte, con el objetivo de mejorar las producciones tradicionales (ganadería, agricultura y artesanía) y su comercialización, aprovechando los recursos naturales y culturales del Valle. Otros de sus objetivos es implementar acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de la población rural en las unidades domésticas y aspectos vinculados al derecho al agua, tierra, seguridad y soberanía alimentaria. Los/as técnicos/as del INTA Seclantás, trabajan de manera articulada con la Red VA, consolidando un equipo multidisciplinario de alrededor de 10 personas formadas y preparadas para gestionar el proceso de trabajo proyectado.

Actualmente existe un Convenio de Cooperación Técnica INTA/Red VA. Ambas comparten el enfoque territorial, participativo, dinamizando los recursos del territorio y posibilitando la igualdad de oportunidades a través del involucramiento de todos los actores e instituciones del territorio.

El proceso

Desde el año 2002 se inició un proceso de trabajo, en principio, en tres comunidades: Cuchiyaco (también llamada Refugio), La Aguadita y Cieneguilla; resolviendo uno de los principales problemas: la falta de agua para consumo y riego. Una vez que se vio que era posible la resolución de este problema, se fueron sumando otras comunidades, primero de todo el Valle de Luracatao: Patapampa, Cabrería, La Sala, Alumbre, Condor Huasi, Buena Esperanza, Churquío y luego otras comunidades del Departamento Molinos (fuera de Luracatao): Brealito, Tomuco, Churcal, Compuel, Gualfín, Amaicha.

A raíz de los primeros logros en la comunidad de Cuchiyaco, las demás comunidades se movilizaron para convocar al INTA, así se fue consolidando un proceso de trabajo colectivo, estableciendo algunas condiciones o acuerdos en común para garantizar resultados. “Principalmente, nos comprometíamos a asistir a las nuevas comunidades que insistentemente nos convocaban siempre y cuando toda la comunidad accediera a juntarse para reflexionar y plantear en un diagnóstico participativo, de qué se pretendía resolver desde el consenso y el posterior acuerdo comunitario” (Ramilo, 2009). De este modo, se comenzaron a pactar días de reunión en los que pudieran participar todos los miembros de la comunidad, en esos encuentros se identificaba la idea de un proyecto, se intentaba facilitar la discusión poniendo en perspectiva la mirada de todos los comuneros en diálogo permanente con la mirada técnica. Con el antecedente de Cuchiyaco, y la posibilidad de acceso al agua para consumo (humano) en la comunidad, el agua se constituyó en el fundamental problema a resolver. Así, para gestionar un proyecto, primero se realiza la identificación comunitaria de lo que se quiere resolver y se decide participativamente cómo resolver el problema detectado mediante la integración del conocimiento técnico y el conocimiento de los propios campesinos.

Se constituyeron las reuniones comunitarias como espacios de planificación y coordinación, espacios de formalización de acuerdos internos, planificación de actividades, definición de roles de los participantes y organización de grupos de trabajo. Se fueron abordando de este modo las problemáticas referidas a la disponibilidad de agua para consumo y riego, la instalación de botiquines sanitarios comunitarios, la formación de referentes comunitarios para el control de las enfermedades y mortandad de los rebaños, la introducción de algunas herramientas de trabajo y desarrollo de espacios de intercambio y formación para mejorar la práctica artesanal textil.



“En nuestra comunidad nos hemos organizado para encarar algunos trabajos... equipamiento de talleres artesanales con ruecas y telares, instalación y mejoramiento de granjas familiares, consolidación de un botiquín sanitario para poder vacunar a nuestros animales a bajo costo y la introducción de razas... además, emprendimos una obra comunitaria muy importante que abasteció de agua para consumo y riego, con la instalación de riego por goteo, a todas las familias de nuestra comunidad. Gracias al esfuerzo colectivo ya no tenemos que acarrear cada día, el agua desde lejos para el consumo de la casa” (productor de la Comunidad La Sala).

“Nos empezamos a organizar... para poder incorporar granjas con gallinas ponedoras en nuestras casas. A principios del 2005 empezamos el trabajo soñado por todos los vecinos de aquí: la obra de agua para consumo, captamos agua de cinco vertientes, que están escondidas en los cerros... para llevar agua a las casas, y en agosto de 2006 inauguramos felizmente la obra” (productora de Comunidad Buena Esperanza).

Con el progresivo involucramiento de las diferentes comunidades, emergieron y se fortalecieron espacios de trabajo intercomunitarios. “Se comenzó a compartir lo que era nuestro... lo que era de este

lugar... compartir lo que teníamos en común... la problemática del agua, de comercio. Había algo en común... cosas que nosotros podíamos resolver si teníamos una Organización... porque yo creo que si éramos dos o tres no lo íbamos a poder solucionar” (artesana de Comunidad de Tomuco).

En este proceso, desde el año 2006 se visualiza como necesario que las comunidades con las que se venía trabajando comiencen a abordar problemáticas transversales, ya no solo la de cada comunidad sino del territorio en sí mismo. Las dificultades para la comercialización, relacionadas a otras problemáticas estructurales como los caminos, falta de electrificación, manejo y gestión de cuencas de agua, etc., son problemas comunes que comenzaron a vincularse entre sí, construyendo una mirada integral de la realidad, motivados a buscar soluciones en conjunto a nivel territorial. Así fue que se conformó la CUM (Comunidades Unidas de Molinos), como una organización intercomunitaria de segundo grado, una organización que se fortaleció (y se fortalece) constantemente en sus espacios de comunicación presenciales, de diálogo comunitario, entre las familias de productores y los técnicos en intervención, en las reuniones intercomunitarias con referentes de diferentes comunidades, y en los viajes de intercambios con organizacio-

nes de otros puntos de Salta, de Argentina y Latinoamérica.

Como estrategia para el abordaje y la resolución de problemáticas comunes la CUM -además de nuclear a organizaciones de base comunitaria- incorporó a la mesa de toma de decisiones y representatividad al Centro Vecinal Tomuco y a la Cooperativa Agroforestal BRESEC (de productores asociados de las comunidades vecinas Brealito y Seclantás). De esta manera se pusieron en funcionamiento herramientas organizacionales que permitieron una administración más ordenada y transparente, y contribuyeron con la sustentabilidad de las acciones.

El proceso relacionado con la comunicación comunitaria se manifestó desde el principio de esta experiencia, en las instancias de reuniones y espacios de trabajo comunes de cada comunidad e intercomunitarios. También en los espacios de capacitación y formación, en diferentes encuentros (de botiquineros, de artesanas, de familias campesinas), en la organización y realización de ferias (Feria Campesina y Muestra Ganadera en Cuchiyaco, Feria de Intercambio de Semillas) y especialmente en las asambleas mensuales de la CUM, que se realizan cada mes en una comunidad diferente con la presencia de referentes de todas las comunidades que integran la CUM. Todos estos espacios sociales estimulan el diálogo, el intercambio y por lo tanto la comunicación. Más adelante y con herramientas del estado, se trabajó en la generación de posibilidades para amplificar la toma de la palabra por parte de las comunidades.

"(...) Participo de la CUM porque creo que es la única manera de que uno pueda ser libre, yo creo que en los años que han transcurrido acá siempre hemos sido esclavos de los patrones, ahora somos esclavos de los políticos y yo creo que la CUM...si nos apoyamos y tiramos todos para el mismo lado, el día de mañana nos va ayudar a ser libres, vamos a poder decidir nosotros

mismos. Por eso participo, que las comunidades miren que en todos estos años en que han vivido nuestros abuelos y bisabuelos han sido marginados y nosotros ahora que somos jóvenes ya tenemos que tener otra mirada, mirar hacia otro lado, y tomar nuestras propias decisiones" (productor de Comunidad Cieneguilla).

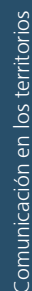
En el marco del Proyecto Integral Comunicacional de la CUM, se han realizado números talleres con referentes de las distintas comunidades que integran la Organización, quienes han asumido la tarea de formarse como promotores de comunicación rural comunitaria. Estos espacios de formación se propusieron como espacios de reflexión para la identificación de los valores de la organización CUM, creencias y sobre todo: la consolidación de una identidad organizacional que pueda traducirse (conscientemente) en diferentes medios y herramientas comunicacionales.

El proyecto de comunicación es una estrategia que ayuda a producir o resignificar y estéticas propias. En la reflexión y discusión del "cómo decimos" aparece la posibilidad de lograr un impacto y sostenibilidad para que el proyecto pueda mantenerse en el tiempo y que por un lado mantenga su identidad y sea coherente con ella, y por otro lado que tenga la flexibilidad suficiente para posibilitar su crecimiento. Desde la CUM se entiende a la comunicación como un proceso político transformador, que produce sentidos, genera impactos, cambios, fortalece y puede construir sostenibilidad en el tiempo y transformación de la realidad.

A su vez, y dada la constante incorporación de jóvenes y técnicos a este proceso de trabajo protagonizado por familias campesinas del Departamento de Molinos, la CUM considera necesario -a 10 años de su creación- realizar instancias de reflexión y recorridos de la Organización: su formación, logros, la posibilidad de la construcción de autonomía, entre otros.

Desde el año 2011, con la necesidad de fortalecer sus vínculos y objetivos de trabajo, la CUM se propuso contrarrestar la inclinación de la balanza hacia proyectos comunicacionales privados existentes en el territorio, entonces se puso manos a la obra para cumplir el sueño de una radio propia para “hacer que la Voz de la CUM resuene en todo el Valle”. Esta emisora radial pudo concretarse gracias al amparo de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual N° 26.522, a la que se podía acceder como medio prestador sin fines de lucro, reconociendo otras formas populares de hacer comunicación, y ejerciendo

Paralelamente -y a través de la gestión de dos proyectos PRODERI- se logró la instalación de una Red de radios VHF, con 22 estaciones comunicacionales distribuidas en comunidades del Valle de Luracatao, la



zona Alta de Brealito, Seclantás, y las comunidades: El Churcal, Tomuco, Amaicha, Gualfin y Compuel (estos tres últimos en la zona sur del Departamento Molinos, Municipio homónimo). La red de radios VHF consta de un sistema de radio-enlaces que permite la conexión de los parajes aislados con la central FM y entre ellos.

“El proyecto de la radio desde un principio se fue sacando, empezando a hablar en las reuniones por el tema de que por ahí uno quería comunicar algo y no tenía disponibles las radios de los municipios que a pesar que a veces las llaman radios comunitarias no funcionan como tales, entonces era la idea sacar nuestra propia radio...” (Productor de Tomuco, citado por Rosa, 2014).

La experiencia comunicacional de la CUM, fortalecida por la instalación de las radios (VHF y FM) se basa en el ejercicio básico y fundamental de la toma de la palabra entre los integrantes de las comunidades y los técnicos territoriales. La FM 89.3 “Radio Libertad” está al aire desde el 22 de julio del 2014 y transmite diariamente en frecuencia modulada entre 6 y 8 horas (debido a la limitación de la capacidad energética de los paneles solares).

“Este es un sueño que se nos está cumpliendo, esta radio nos va a permitir comunicarnos mejor, seguir creciendo como comunidad y ayudar al desarrollo de todas las comunidades” (productor de Comunidad El Churcal, 2014).

Antes de la consolidación de la FM Libertad y el acceso a las políticas públicas que la hicieron posible, la CUM ha transitado un camino de reflexión y diálogo en torno a la comunicación popular, con el proyecto “Pasado, presente y futuro de las Comunidades de Molinos” del MDS (2008), que contribuyó a la adquisición de capacidades en materia de tecnología audiovisual, guionaje, edición, entre otros; la participación en programas radiales locales (de emisoras municipales) para la difusión

y promoción de eventos de la Organización; la creación de boletines de comunicación internos que permitieron socializar en espacios comunitarios lo tratado en las asambleas intercomunitarias; la participación en videos institucionales que cuentan la historia y trabajos de la Organización; la puesta en marcha de espacios de radio abierta en ferias y eventos propios; la participación en diferentes Encuentros de Comunicación. Todas estas acciones contribuyeron al fortalecimiento organizativo y la construcción colectiva de la identidad comunicacional de la CUM.

Situación actual o resultados

En la búsqueda de su propio desarrollo, la CUM se fue fortaleciendo y consolidando en el territorio, con firmes propósitos de trabajo a través del uso de las diferentes metodologías y herramientas de trabajo (asambleas, reuniones comunitarias e intercomunitarias, diagnósticos y monitoreo de trabajo permanentes, viajes de intercambio, talleres de formación, entre otros) lograron resolver problemáticas transversales y continúan hoy en la búsqueda de condiciones dignas de trabajo ante los principios de equidad e igualdad social. La posibilidad de encontrarse, intercambiar, debatir, priorizar su problemáticas, compartir actividades y el desafío de abordar el proceso de manera colectiva contribuyó a fortalecer y construir la identidad propia de la Organización, dando lugar a la toma de conciencia como sujetos de derecho.

La Radio FM Libertad significa mucho para las familias de la CUM, ya que además de escuchar la programación que se va desarrollando de mano de los promotores en comunicación comunitaria rural, pueden disponer de esta herramienta para el servicio de transmisión de mensajes entre comunidades con el apoyo de las radios VHF, único medio de comunicación dada la ausencia de señal de telefonía celular. La radio contrarresta esta falta de comunicación de los parajes aislados y permite

acercar, ayudar y fortalecer lazos. Por medio de las radios VHF se pasan mensajes de envíos de productos, encargos varios, se coordinan ventas de artesanías y comestibles hacia distintos puntos del país, se organizan las reuniones locales y también cumpleaños, fiestas, partidos de fútbol, se hacen consultas veterinarias.

El creciente acceso a la información posibilitó el desarrollo de diversos proyectos de trabajo apoyados por diferentes entidades y organismos nacionales e internacionales, que dieron lugar al fortalecimiento del desarrollo territorial: la puesta en valor de las capacidades locales, el equipamiento del territorio, el acceso a recursos y políticas de trabajo, la posibilidad de generar agregado de valor a la producción para una mejor comercialización, el acceso a nuevos mercados. La comunicación es una herramienta clave en el desarrollo y fortalecimiento de la comercialización de los productos de la zona mediante la Marca Colectiva CUM, espacio desde el cual también se discute y construye la identidad comunicacional de la Organización.

“Participo de la escuela de artesanías, hacemos hilo y acopio, mandamos. Antes no había nada pero ahora estamos participando en eso. Nosotros nos reunimos en el salón y ahí hacemos acopio... pesamos los hilos, los comestibles, el maíz pelado, el mote, todo lo que llevamos... le ponemos el nombre y se registra en las planillas. Acopiamos y a veces salimos a las ferias y otras no salimos pero igual mandamos. Con la Marca CUM, todos los productos pertenecen a nuestra marca colectiva” (artesana de Comunidad Cieneguilla).

“La marca colectiva es importante para la organización porque así tenemos una mejor venta. Tener nuestra marca es como tener nuestra propia identidad, nuestro propio documento y así poder vender mejor nuestros productos, lo que hacemos, ya sea la materia prima o el producto ya terminado. La marca CUM comunica que todo es artesanal, que nosotros hacemos

aquí todo a mano, que no utilizamos ningún químico, que tenemos todo desde la materia prima, por ejemplo: criamos la oveja, la esquilamos a mano, preparamos la lana para hilar y después empezamos a tejer las prendas” (artesana de Comunidad La Sala).

Quedan muchos desafíos por enfrentar y anhelos por concretar. Los productores y productoras expresan su necesidad permanente de seguir aprendiendo, creciendo unidos, para el desarrollo tanto individual como conjunto, como Organización y como territorio.

“La comunicación para mí es poderse mostrar, poder difundir lo que uno hace, poder darse a conocer y trabajar y comunicarse -hasta con los mismos compañeros-, es una forma de trabajo más, que sirve a todos y a la Organización (...). La importancia es estar comunicados entre todos nosotros, poder manejar las informaciones y poder comunicarse con todos los compañeros. Después comunicar afuera el trabajo que se está haciendo. Hoy en día estamos trabajando con folletos, programas de radios, son formas de mostrarse, también tenemos corresponsales comunitarios, nos llaman permanentemente de Radio Nacional para que comuniquemos lo que estamos haciendo, qué trabajos se encaran, cuáles son los logros y las dificultades que tenemos. La comunicación es lo más importante, comunicar para los compañeros cuando estás en reunión, poder tener ese espacio para decir las cosas que se logran y cosas que hay disponibles y que se pueden encarar entre todos. Si no estamos comunicados entre nosotros no nos sirve, porque nadie se entera de nada” (productor de Comunidad Tomuco).

La migración, especialmente de la población más joven, convoca a generar mayor involucramiento al proceso de trabajo y alternativas laborales para posibilitar la permanencia en el territorio. Con este anhelo, la CUM junto con la Red VA y el INTA Seclantás desarrollaron –con el apoyo del Mi-

nisterio de Trabajo de la Nación- proyectos de Entrenamientos Laborales durante los años 2014 y 2015, con la participación de un promedio de 120 personas (en su mayoría jóvenes), que se formaron en las áreas de: acceso al agua, agricultura, artesanías y comunicación comunitaria. Se encuentra además en gestión un Centro de Formación Continua (del Ministerio de Trabajo de la Nación), para la formación y certificación de oficios en Sanidad Animal, Comunicación Rural Comunitaria y Marroquinería. Esto permitirá la generación y fortalecimiento de capacidades locales, dando lugar al desafío de consolidar estrategias de trabajo para que estas personas puedan involucrarse en el mercado de trabajo local.

Conclusiones finales y aprendizajes obtenidos

En su proceso organizacional, la CUM ha ido gestando sus propias herramientas comunicacionales: reuniones, ferias, asambleas, folletos, videos, red de radios (VHF y FM), marca colectiva; comprendiendo a la comunicación como parte de la construcción de un futuro justo y posible, a través del involucramiento y accionar colectivo.

Identificamos a los espacios de encuentros y reuniones comunitarias e intercomunitarias como los principales –además de pioneros- espacios comunicacionales de la Organización. Estos espacios propician no solo la toma de decisiones en consenso, sino también la identificación y abordaje de problemáticas, la evaluación y reflexión permanente en los procesos proyectados. La toma de la palabra se manifiesta y trabaja en estos espacios en la práctica comunicacional de manera horizontal, igualitaria y equitativa, constantemente en reflexión y evaluación participativa. La CUM construye discursos políticos compartidos con diferentes –pero convergentes- maneras de expresar el compromiso social que busca la transformación de su territorio en la búsqueda colectiva del vivir bien, vivir sin

ningún tipo de esclavitud, en un trabajo constante de conquista de libertad.

Los medios y recursos comunicacionales obtenidos posibilitaron –y facilitan- nuevos procesos de trabajo, que hacen aparecer desafíos relacionados a resolver colectivamente la sostenibilidad de los mismos, desarrollar nuevas estrategias para la producción de contenidos, definiciones de imagen, configuración de discursos, acuerdos de contribuciones de las distintas comunidades, y acuerdos del uso equitativo de estas herramientas.

La Marca Colectiva también es una herramienta identitaria de la Organización, que pone en valor el trabajo colectivo con sus prácticas y saberes adquiridos. Se comercializa a través de ella principalmente productos artesanales textiles, lo que genera gran visibilidad a la Organización, debido a los múltiples puntos de venta, participación en ferias nacionales y presencias en las redes sociales. La Marca es también un medio de comunicación de los valores y rasgos que conforman la CUM, un modo de contar nuestro trabajo organizado y creativo realizado conjuntamente entre la Organización y las instituciones contribuyentes en este proceso. Los productos de la marca CUM también ensayan la posibilidad de la innovación en convivencia con el rescate de técnicas tradicionales de producción, en el estímulo de una identidad dinámica, no estanca.

La Red de Radios VHF y la FM Libertad, son herramientas de comunicación para la CUM que representan el acceso a recursos y políticas públicas por parte de las comunidades de este territorio. Actualmente estas herramientas posibilitan nuevas instancias de comunicación entre pares, el acceso a tecnologías para la comunicación y producción de contenidos propios, con nuestras propias formas de contar. Tenemos hoy una red de comunicación, podemos enviar mensajes y recibir a distintos puntos de nuestro territorio por los VHF y podemos gracias a la posibilidad del envío

de mensajes a diferentes puntos del territorio y a la FM como difusora de información local hacia todas las familias de las comunidades de la CUM. A su vez, disponer de una radio comunitaria es un gran logro, pero aún queda pendiente el garantizar el funcionamiento y participación intercomunitaria en la misma, lo cual se dificulta dada la falta de medios de transporte y recursos para dar lugar a más participación. Existen en el territorio corresponsales comunitarios³ formados para este rol, pero aún no pueden concretar el ejercicio de esta tarea por diferentes obstáculos, que actualmente se evalúa cómo resolver. Para la gestión y sostenibilidad de estas nuevas herramientas se hace necesaria la formación de nuevos integrantes para contribuir con los objetivos de trabajo colectivos. La problematización de la realidad y la motivación para el involucramiento de estos nuevos actores y el fortalecimiento del sentido de lucha del proceso transitado y proyectado.

3 - Esta es una figura de comunicadores comunitarios, el trabajo de estos es recoger noticias de su comunidad para luego ser compartidas en diferentes medios, principalmente a medios radiales de otros territorios. Esta figura se formó en la CUM gracias al acompañamiento del proyecto de Corresponsales Comunitarios coordinado por la ex directora de Radio Nacional Salta, la periodista Elena Corbalán.

Diferentes referentes de la CUM, señalaron metas comunes, que definen su proyecto comunicacional de la Organización:

- Generar más trabajo en el territorio.
- Promocionar y trabajar por la igualdad de derechos.
- Empoderar y lograr equidad en la toma de la palabra.
- Difundir a la Organización fuera del territorio, que se conozcan sus logros y objetivos.

Los valores de trabajo colectivo: solidaridad, respeto, trabajo, unidad, compromiso, dignidad y libertad, son la base fundamental de la CUM. Debido a las características geográficas de este territorio -el aislamiento, las limitaciones de comunicación-, y ante la decisión de mejorar sus condiciones de vida en el marco de los valores antes mencionados; se fortalecen los actores haciéndose protagonistas de su propio desarrollo como sujetos de derecho.

La comunicación comunitaria no solo se hace presente a través de los medios de comunicación propiamente dichos, sino que se construye en la participación y acciones de las personas que deciden trabajar unidas para objetivos comunes, para transformar la realidad, para ser libres.

Bibliografía

2° Cartilla de difusión de la CUM. (2012). Seclantás, Salta, Argentina.

Barreda, M., Ledesma, S. (comp.). (2009). *Acceder al agua: relatos y reflexiones desde algunas experiencias de organización en los territorios*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones INTA.

Entrevista vía correo electrónico a Paula Olaizola. Seclantás / Montpellier. (Abril de 2016)

Escudero, S. (2004). *Proyecto de declaración manifestando beneplácito por la firma del convenio entre la Provincia de Salta y los propietarios de la Finca Luracatao*. Expediente N°1742/04. Salta, Argentina.

Experiencias de desarrollo rural en Salta-Jujuy. (2010). Centro Regional Salta-Jujuy: Ediciones INTA

Gargicevich, A. (coord.). *Encuentro Nacional de ProFeder. 2011*, 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ediciones INTA.

Gatti, L., M. (1975). *Plantación, Campesinado y Manufactura: Un caso de Análisis Diacrónico de la Articulación de Clases en el Nordeste Argentino*. II Reunión Grupo de Trabajo sobre Procesos de Articulación Social. Quito: CLACSO.

(2014). III Encuentro de Comunicación en los territorios y IX Feria Campesina de Cuchiyaco. *Sembramos palabras, cosechamos derechos*. Valle de Luracatao, Salta, Argentina

Jara, O., H. (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA.

Ramilo, D. N. (2009). *Un estudio de caso a partir de la experiencia de la Agencia de Extensión Rural INTA Seclantás, en el Valle de Luracatao* (Tesis de Maestría en Desarrollo Local: Desarrollo Rural Territorial). Salta, Argentina.

Rosa, N. V. (2014). *Ensayos para Sistematización de Experiencias de la CUM*. Salta, Argentina.

Video de la CUM. (2007/2008/2009). Planilla de desgrabación. Comunidades Unidas de Molinos.



El proceso organizativo local para la constitución de la radio comunitaria FM Ecos de mi Pueblo en El Fuerte, Jujuy

Lugar: El Fuerte, Portal Norte del Parque Nacional El Rey, departamento Santa Bárbara, Jujuy, Argentina.

Equipo sistematizador

Liliana Rojas, Cristina Cruz, Judit Margot Rinero, Jorge Zamboni, Abigail Molina, Enzo Zamboni, Marcelo Flores, Eli Simone, Ernesto Flores, Celeste Peña, Valeria Castro
María Laura Agüero, agüero.maria@inta.gob.ar - INTA Salta
Eloy López, eloylopez5@yahoo.com.ar - MINAGRO

Objetivo de la sistematización

Revisar el proceso de conformación de la radio comunitaria desde su inicio hasta la inauguración de la misma.

Actores participantes

Comisión Municipal El Fuerte, Organización Social NA.TI.VA. de El Fuerte, INTA Yuto, Parque Nacional El Rey, Vecinos/nas interesados, Jóvenes de El Fuerte.

Introducción

En el presente trabajo, se sistematiza la experiencia del proceso organizativo previo a la conformación de la radio comunitaria “Ecos de Mi Pueblo” de la localidad El Fuerte, Provincia de Jujuy.

Nos interesa sistematizar esta experiencia en su fase organizativa previa porque consideramos que puede aportar a otras experiencias de radios comunitarias en otras partes del país. Ese momento en nuestra experiencia significó un gran esfuerzo de parte de todos los actores que aportaron y participaron para poder concretar la apertura de la radio que es en primer lugar un sueño largamente anhelado, y es también una herramienta de organización y difu-

sión de contenidos propios de nuestras organizaciones y comunidades del sur-este de la provincia de Jujuy.

“Ecos de mi Pueblo” se encuentra instalada en la localidad de El Fuerte ubicada a unos 1500 m.s.n.m. al Sur-Este de la provincia de Jujuy y distante a 120 km de la capital provincial. Este pueblo de selva de altura de yungas, es una zona rodeada de áreas protegidas de nivel nacional y provincia¹. Lo habitan unas 600 personas en su mayoría campesinos criollos que sufren situaciones de aislamiento ya que no cuentan con internet, teléfono, transporte público. A su vez las rutas están en mal estado, contándose por derrumbes en época de lluvias.

Situación inicial

La iniciativa de implementar una radio en esta localidad tuvo dos impulsos. Uno inicial llevado adelante por la escuela secundaria de la localidad. El profesor Teré-

1 - El nombre de la localidad se debe a la presencia de los cimientos de una construcción denominada “El Fuerte de Santa Bárbara” edificada en el año 1765 en el marco de la campaña de colonización del chaco por parte de los españoles. Posteriormente la localidad quedó dentro de la ruta del llamado “camino real” por donde transitó gran cantidad de hacienda que se arriaban desde las zonas bajas hacia las alturas de las grandes estancias feudales.



foro Cándido Duarte fue el motor de un proyecto en el marco del viejo COMFER (Comité Federal de Radio Difusión) para instalar una radio en el pueblo. Ese proyecto quedó trunco por el fallecimiento repentino de Teréforo a los 45 años. Sin embargo, quedó en el imaginario de los fuerteños el sueño de la radio propia.

Así es que años más tarde, en abril de 2013, en un taller de diagnóstico organizado por la Estación Experimental Agropecuaria Yuto de INTA y Parque Nacional el Rey² con la participación de más de 250 vecinos y vecinas representando a organismos y organizaciones locales, surgieron una importante cantidad de propuestas de trabajo entre las cuales se destacaba la creación de una radio en el pueblo. Según testimonios de quienes participaron de este taller³: *“porque la comunicación es fundamental para nuestro lugar tan aislado; porque la radio puede ser una oportunidad para que los jóvenes, para que tengan “algo”; “para poder expresar lo que se siente”; “porque es importante concluir un proyecto que había encarado*

un querido docente que ya no está”; “para poder expresarse; porque en una radio hay espacio para el deporte, la salud, la cultura y la historia de un pueblo; porque siempre se sabe lo que pasa en otros lados pero no se sabe lo que nos pasa acá”.

A partir de allí se definió un trabajo conjunto y articulado entre los Estados municipal, provincial y nacional a favor de cuatro problemáticas generales: a) la protección y promoción de los recursos naturales y culturales del territorio, b) la comunicación popular, c) la promoción agro productiva forestal y d) la promoción y capacitación en turismo rural, diversificando y fortaleciendo los saberes locales de la agricultura familiar para poner de manifiesto la importancia de la producción rural en las economías regionales.

Actores participantes:

Participaron de este proceso, los vecinos que luego alguno de ellos conformaron la Organización Social NA.TI.VA., la Comisión Municipal El Fuerte, El Centro de Integración Comunitario (CIC) y su Coordinadora, el INTA Yuto, Parque Nacional El Rey, La Mesa de Comunicación Popular de Salta y Jujuy; Las Escuelas primaria y secundaria; los jóvenes de El Fuerte.

2 - En 2013 Parque Nacional El Rey de la provincia de Salta y la Estación Experimental INTA Yuto de la provincia de Jujuy, toman la decisión de compartir trabajo territorial debido a que la localidad está en uno de límites entre estas dos provincias y ambas instituciones tienen objetivos de incumbencia para la zona

3 - Extraído del documento de Relatoría Hacer nacer la radio en el pueblo. El Fuerte. Jujuy. 2013.

El proceso

Como resultado de ese primer taller, comenzaron a gestionarse las actividades que fueron estructurando lo que finalmente sería la Radio Comunitaria Ecos de mi Pueblo.

Siendo parte entonces de uno de los componentes de trabajo resultantes de esa articulación interinstitucional local, pero también escalar de participación del Estado provincial y nacional; la radio comunitaria de la localidad de El Fuerte, iría a sumarse a una de las 18 Radios Comunitarias generadas en otros puntos del país en el marco del proyecto “Sembramos Palabras, Cosechamos Derechos”. Dicho proyecto realizado por el entonces Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MINAGRI) a través del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Subsecretaría de Agricultura Familiar (SAF), junto a FARCO financio el equipamiento de la radio comunitaria.

En un principio, como resultado de este diagnóstico y como fruto de esta articulación se implementó inicialmente un Programa de Entrenamientos Laborales para jóvenes del Ministerio de Trabajo de la Nación, donde 60 jóvenes fueron becados para capacitarse en tres ejes; Ecoturismo, Producción Comunitaria y Comunicación

Popular. Se concretaron así, quincenalmente, espacios de formación con docentes de INTA, Parques Nacionales, Universidad Nacional de Salta, Universidad Nacional de Jujuy, Radios Comunitarias de Jujuy, Mesa de Comunicación Popular de Salta y Jujuy, Radio Nacional Salta, coordinando estos espacios desde INTA Yuto y Parque Nacional el Rey.

Estos espacios de formación y entrenamiento se sostuvieron con técnicos de INTA, de Parques Nacionales y el grupo de Comunicación especialmente con la Mesa de Comunicación Popular de Salta y Jujuy⁴ que apoyó la experiencia a través de capacitaciones, gestiones, vinculadas con la comunicación popular y la radio en particular, sosteniendo el proceso de formación y gestión durante dos años sistemáticamente.

Este grupo de comunicadores fue cambiando en el proceso, de personas y de modos de entender a la comunicación.

4 - Esta mesa nace en el año 2012 a partir de un convenio de trabajo firmado por el INTA, el Ministerio de Desarrollo Social y el ProHuerta. Sin embargo se sumaron otros organismos nacionales tales como Radio Nacional Salta, las carreras de comunicación de las Universidades Nacionales de Salta y su sede Tartagal y Jujuy, la Secretaría de Agricultura Familiar, Parque Nacional el Rey y el INTA Salta Jujuy, y organizaciones de la comunicación del territorio Salto Jujeño:.....



De este grupo y de la asociación civil que se formó durante el proceso, NA.TI.VA. surgió el equipo de sistematizadores.

Entre otras actividades, este equipo -durante el proceso de sistematización- confeccionó una línea del tiempo que caracteriza los distintos momentos del eje de análisis temporal propuesto. Esto nos permitió distinguir concretamente tres grandes momentos de la experiencia:

- a. Uno **inicial de diagnóstico** en donde se releva la necesidad de contar con una radio comunitaria que ya fue mencionado.
- b. Uno **intermedio** en donde se desarrolla el proceso de capacitación, el descubrimiento de la radio, sus gestiones, los roles a desempeñar dentro del espacio radial, qué es una notica, cómo se construye, en esta etapa se fue definiendo el proyecto político comunicacional de la radio comunitaria. Aquí se fueron algunos participantes del grupo y se sumaron otros.

También en esta etapa se realizaron **intercambios** y **visitas** a otras **experiencias** de radios comunitarias y radios públicas, que ayudaron a desmitificar que "el hacer radio" solamente era posible si se tenía equipamiento sofisticado o una preparación académica. Se visitó Radio Nacional Salta, se visitó Radio

FM Libertad de la CUM, se realizó un intercambio con jóvenes de Sierra de los Padres en Mar del Plata, se realizaron reuniones con la delegación de AFSCA Salta para gestionar la autorización, entre otras.

En este proceso para empezar la radio, y como parte de la apropiación del proyecto de una comunicación propia, se empezaron a desarrollar radios abiertas en la plaza del pueblo poniendo de manifiesto las herramientas ya incorporadas por parte de las/los vecinos interesadas/os en el emprendimiento comunicacional.

En este pueblo donde no hay señal de internet ni de celulares, donde sólo hay una cabina con teléfono fijo para todo el pueblo, escuchar mensajes aunque sea en altavoz, generar un espacio de encuentro comunicacional fue una experiencia emocionante para los jóvenes y vecinos que participaron.

Así de a poco fue consolidándose la radio, aún sin equipo, como parte de la comunidad fuerteña.

- c) Finalmente, se visualizó un **tercer momento** que se encuentra vinculado a concretar el sueño de la radio. Contar con un espacio específico para la radio,





preparar los cimientos, instalar la casilla de madera, pensarla previamente, limpiar el lugar, y claro, el momento de instalación de la antena y los equipos para la trasmisión.

Esto fue posible por el proyecto “Sembramos Palabras, Cosechando Derechos” llevado adelante por el entonces Ministerio de Agricultura de Nación, a través de la Subsecretaría de Agricultura Familiar y el INTA, junto a FARCO. Este proyecto fortaleció con equipos y formación a 18 radios rurales de todo el país, entre ellas Ecos de mi Pueblo.

Hacer la primer prueba, empezar a sostener aquella grilla que nos habíamos imaginado, aprender a usar los equipos, hablar por el micrófono, en definitiva “gestionar y hacer nuestra radio” desde nuestro lugar y con nuestras voces.

El 11 de agosto de 2015 inauguramos con una fiesta nuestra radio comunitaria Ecos de mi Pueblo.

Aprendizajes

De esta experiencia participaron y participan 15 vecinos entre jóvenes y mayores que incorporaron conocimientos para operar equipos de radio y comunicar des-

de sus perspectivas locales la información cotidiana del territorio. La capacitación siempre estuvo orientada primero a reconocer el derecho a poder construir una comunicación propia, ser parte de una realidad a través de una radio comunitaria propia; y desde allí a relacionarse con otras realidades a través de esta herramienta.

El Estado fue acompañando la experiencia comunicacional en los distintos momentos visibilizando y potenciando un nuevo oficio rural en el que un campesino/a se puede formar e incorporar laboralmente a su vida cotidiana además de proteger su ambiente, producir su alimento y criar su ganado.

El grupo de comunicadores, jóvenes en su mayoría, todos habitantes de El Fuerte, expresaron distintas sentires respecto de su propia experiencia:

Algunas de ellas son,
 “el pueblo dio un giro enorme porque ya existe físicamente la radio y es administrada por personas del pueblo”;
 “el pueblo se beneficia porque las noticias locales y provinciales son difundidas a través la radio”;
 “nos deja oficio y experiencias para emprender un trabajo”;
 “nos hizo crecer porque la radio nos permite hacer muchas cosas”;



“el contacto con capacitadores y otros comunicadores con experiencia generaron fortalezas y ayudas para desempeñar el rol de comunicador”; “genera satisfacción porque la gente del pueblo escucha y apoya las programaciones locales permanentemente”.

Al reflexionar sobre la experiencia, el grupo identificó una serie de dinamizadores que ayudaron al proyecto comunicacional, como por ejemplo: *“la articulación del Estado Nacional y Municipal acompañó en los distintos momentos el desarrollo del proyecto comunicacional lo que generó confianza”; “hubo políticas públicas a favor de estos emprendimientos que garantizaban capacitación permanente y un estímulo económico para ayudar a la economía de cada participante”; “conocer otras experiencias y sus realidades”; “participar de espacios de capacitación en la universidad”; “la oportunidad de transmitir en vivo por Radio Nacional Salta desde El Fuerte”* entre otros.

Se hace claro que el trabajo conjunto y articulado del Estado Nacional - representado principalmente por el INTA y Parques Nacionales - con un trabajo permanente en nuestro pueblo, y codo a codo con otros organismos, con la Comisión Municipal y su comisionado y el CIC generó una contención en el grupo de comunicadores

y las ganas para continuar con el desafío de tener una radio.

También, como mencionamos anteriormente, hubo políticas públicas como los entrenamientos laborales financiados por el Ministerio de Trabajo que nos permitieron dedicarle mayor cantidad de tiempo a este proyecto, formarnos y entrenarnos en el oficio, nuevo para nosotros, de ser comunicadores rurales.

Y, como toda experiencia, también hubo muchos obstáculos a lo largo del tiempo por ejemplo, vinculados a *“conseguir un espacio físico en donde poner la radio”*. La radio en primer lugar iba a estar en un espacio cedido por la escuela primaria. Era una parte vieja que usaban de despensa y que el grupo se comprometió a arreglar y acondicionar para que funcionara allí la radio. Incluso, la directora firmó un acta compromiso de préstamos de esas instalaciones para la radio. Se comenzaron las obras de reparación y allí se puso el primer cartel de la radio comunitaria. Sin embargo, cuando cambiaron las autoridades de la escuela no fue posible utilizar ese espacio.

Frente a esto se hicieron gestiones ante el comisionado y fue así que la Comisión Municipal cedió en comodato a la organización NA.TI.VA. un predio de 2ha para instalar allí un **área recreativa comuni-**

taria que incluye un espacio demostrativo productivo, un área de acampe y la radio comunitaria. Finalmente, con aportes de ProHuerta y el trabajo de los grupos de producción, turismo, comunicación y vecinos del pueblo, este espacio fue cerrado, se acondicionó el área de acampe con asadores, espacios de juego y se instaló la casilla de la radio.

Otros de los obstáculos que mencionaron los comunicadores fue el *"incumplimiento de los beneficiarios a las capacitaciones"*. En el marco de los entrenamientos laborales unas de las discusiones era qué hacer con aquellas personas que se habían anotado y no participaban de las capacitaciones. Esto se fue acomodando con el tiempo y trabajando junto con los grupos y la participación.

"La organización efectiva de los mecanismos de funcionamiento de la radio". Aquí se planteó una diferencia entre aprender y ensayar roles y funcionamiento de la radio y llevarla adelante. Distribuir tareas, compromisos, mantenerla significó todo un aprendizaje y decisiones a tomar casi a diario, ya que una vez instalada la radio -e incluso durante el proceso -provocó una revolución.

Para poder sortear este obstáculo, se elaboró entre todos un manual de estilo de la

radio. En donde por escrito y con el aval de la asociación y los comunicadores se dejaron pautadas reglas de funcionamiento en diferentes dimensiones.

Por otro lado, también la experiencia estuvo atravesada por los vaivenes administrativo políticos, *"apoyo discontinuo y falta de interés de autoridades locales para la implementación de la radio comunitaria"* y *"complicaciones administrativas y políticas para la obtención de la autorización de la radio comunitaria"*.

Con el nacimiento de la radio comunitaria Ecos de mi Pueblo en la localidad de El Fuerte, se favoreció mucho la relación y comunicación del pueblo en general. La radio se convirtió en un espacio de interacción, diálogo y a veces fuertes discusiones entre vecinos interesados y comunicadores locales, quienes sirven de nexo entre las noticias del pueblo y la audiencia que recibe a diario novedades familiares, deportivas y festivas. También se difunden novedades de los organismos que acompañan la experiencia como el Parque Nacional El Rey y el INTA Yuto, San Pedro y Palma Sola que contribuyen con el trabajo comunitario, generando espacios cooperativos y sobre todo la participación de la comunidad para construir una diálogo propio desde un espacio novedoso para el territorio como lo es una radio comunitaria.





PRET: Desarrollo territorial sustentable de la zona mixta de Santa Fe.

Soberanía Alimentaria y Comunicación Comunitaria: por el derecho a elegir qué comer y cómo producir

Lugar: departamento La Capital - provincia de Santa Fe, Argentina.

Equipo sistematizador

Silvia Magdsick, Licenciada en Trabajo Social - Subsecretaría de Agricultura Familiar, delegación Santa Fe
Gabriel Piedrabuena, Operador Técnico - Radio Comunitaria Voces de la Costa
Gabriela Cardoso, cardoso.gabriela@inta.gob.ar - (AER Monte Vera) INTA Rafaela

Introducción

La experiencia recuperada se enmarca en el territorio del departamento La Capital, de la provincia de Santa Fe. Éste posee un aglomerado urbano constituido por el Gran Santa Fe, con aproximadamente 500 mil habitantes. Los centros urbanos con mayor población son Santa Fe y Santo Tomé, seguidos por las ciudades de Recreo y San José del Rincón.

En el extremo Este del departamento, sobre la ruta provincial N°1, se desarrolla la zona productiva y turística denominada La Costa. Entre las producciones predominantes se destaca la pesca artesanal y la frutihorticultura. La misma incluye a las localidades y urbanizaciones Arroyo Leyes, San José del Rincón, Colastiné, La Guardia.

En cuanto al sistema productivo que prevalece en el territorio, se destaca la fruti – horticultura a partir del cinturón hortícola santafesino, que comprende las localidades de Santa Fe, Monte Vera, Arroyo Aguiar y Recreo. Otras actividades con un fuerte arraigo cultural en el departamento, visibilizadas a partir de la herramienta Registro Nacional de la Agricultura Familiar

(RENAF)¹ son la pesca artesanal y la ganadería de islas. La apicultura es una práctica complementaria que se visualiza en todo el departamento. Los actores que desarrollan las actividades mencionadas, pertenecen fundamentalmente al sector de la agricultura familiar.

Desde hace algunos años, aunque como práctica subsidiaria, emergen en la región

1 - En 2006 se crea la FONAF (Foro de las Organizaciones de la Agricultura Familiar) quien demanda a través de un documento de políticas públicas para la agricultura familiar, la creación de un registro nacional de agricultores familiares. Así nace el RENA F en el año 2007 bajo la gestión conjunta entre el Estado y las organizaciones de la agricultura familiar (Resolución 255/07). El objetivo de este instrumento es contar en forma oportuna y permanente con información completa, fehaciente, confiable y actualizada de todos los potenciales destinatarios de las acciones y servicios que el Estado disponga para el sector de la AF en todo el país. El RENA F es universal, voluntario y permanente. Permite diseñar e implementar políticas para el sector con información precisa y actualizada, para conocer cuántos son los agricultores familiares, cómo se distribuyen en el territorio, qué, cómo y cuánto producen, de qué forma acceden a los servicios de salud y educación, entre otros; permitiendo a aquellos que se han registrado el acceso a los programas y acciones que realiza el Estado Nacional, orientados al sector, especialmente por medio de la Subsecretaría de Agricultura de la Nación dependiente del Ministerio de Agroindustria de la Nación y sus entidades descentralizadas, promoviendo una mayor coordinación entre ellas.



los circuitos cortos², como una estrategia de comercialización que permite la optimización en la apropiación de la renta por parte de agricultoras y agricultores familiares y, emprendedores y emprendedoras. Al mismo tiempo mejora los precios y la calidad a los consumidores finales de los productos.

En un contexto de concentración acelerada del sistema agroalimentario, se presenta la necesidad de visibilizar y poner en valor a los protagonistas de la agricultura familiar y del trabajo auto-gestionado. Esta experiencia se centra en facilitar el acceso de estos grupos a estrategias que permitan amplificar sus voces y sus perspectivas. Generando espacios de debate e intercambio en la comunidad, con las y los consumidores de alimentos, mediante materiales comunicacionales diseñados para tal fin.

2 - Comparación de precios en ferias respecto de supermercados y autoservicios: las verduras y hortalizas frescas que son comercializadas por estas vías cuestan entre un 20 y 77 por ciento menos que en los supermercados. Al romper con el eslabón de concentración que presentan los grandes comercios, la mayor parte de las erogaciones de los consumidores va directamente a quienes producen los alimentos. La investigación fue desarrollada por la Dirección de Ferias Francas e intercambios regionales de la Secretaría de Agricultura Familiar y del Centro de Investigación para la Agricultura Familiar y el Proyecto Mercados y Estrategias Comerciales del INTA.

La propuesta que se analiza, surge a finales del año 2012, cuando un grupo de referentes de los medios de comunicación comunitarios: Voces de la Costa, Frecuencia Integrada, FM Chalet y de la Agencia de Extensión Rural Monte Vera de INTA, comienzan a reunirse para establecer un trabajo conjunto sobre la temática Soberanía Alimentaria. Más tarde, el Área de Comunicación Comunitaria (ACC) de la Universidad Nacional de Entre Ríos y la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación (SsAF), se incorporan como integrantes del proyecto. Se buscó generar instancias de debate y reflexión. Influir en la agenda temática y en la sensibilización acerca de las prácticas concretas de producción, circulación, intercambio y consumo de los alimentos en el ámbito local y regional.

La propuesta mencionada, se materializa en el proyecto *"Desarrollo Territorial: la soberanía alimentaria desde la comunicación comunitaria"*. Forma parte del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeder), del cual obtiene financiamiento. ProFeder pertenece a la cartera de proyectos del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Fue aprobado en setiembre de 2013 como pre – proyecto, obteniendo confirmación definitiva un año más tarde; durante el último trimestre de

2014. La recuperación de la experiencia se realiza sobre un recorte temporal en el proceso, entre noviembre de 2012 y diciembre de 2015. Sin embargo interesa mencionar que es un proceso que continúa en la actualidad.

Las actividades desarrolladas desde el proyecto, tuvieron que ver con campañas de sensibilización, producción de material comunicacional, talleres con la comunidad, micros radiales, participación en eventos regionales, nacionales y de países limítrofes y asistencia a espacios de formación. Existió fluctuación de participantes. Nuevas organizaciones que se sumaron a la propuesta y otras dejaron de formar parte. Para la tarea de sistematización, el grupo de trabajo estableció como prioridad, detenerse a analizar la articulación que el proyecto se ha dado hacia dentro de las organizaciones que lo integran, entre el grupo que llevó adelante la propuesta y de éste con la comunidad. Para el desarrollo de esa tarea, la pregunta que guió la recuperación del proceso se configuró de la siguiente manera: *“¿Cómo ha sido el proceso de articulación intra e interinstitucional de los actores sociales intervinientes y entre este colectivo y las comunidades participantes, para el abordaje de la Soberanía Alimentaria?”*.

Metodología

La primera instancia del proceso de recuperación de la experiencia tuvo que ver con la vinculación entre los equipos de sistematización del país -entre los cuales está el equipo de sistematización del departamento La Capital, Santa Fe- y coordinadores/as del Proyecto Específico (PE) Fortalecimiento de Tramas Sociales y Gobernanza Territorial³. Esta instancia permitió adquirir conocimientos, comenzar a plantear dudas e inquietudes y generar una aproximación en torno de la implicancia del proceso. Paralelamente se construyó una herramienta que permitió, de forma virtual, el intercambio de información y la comunicación. Mediante estos espacios se compartieron propuestas y material bibliográfico de guía y consulta.

Se generaron las primeras reuniones del equipo sistematizador del territorio del departamento La Capital. En ese espacio se evaluó necesaria una instancia de estudio y reflexión que dio paso a la planificación del proceso.

3 - Es un desprendimiento del Proyecto Integrador “Gestión de la Innovación Territorial”, enmarcado en el Programa Nacional de INTA para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios. La propuesta del PE incluye las tramas socio institucionales y la gobernanza territorial, ámbitos en los que se implementa la gestión de la innovación institucional y organizacional para los procesos de desarrollo.



La ejecución del plan implicó la planificación e implementación de cuatro talleres con el grupo de trabajo que contemplaron momentos de producción individual y grupal. Se utilizó como referencia el material propuesto por el equipo de Gestión del Proyecto de Tramas Sociales. Estas instancias fueron enriquecedoras y vehiculizaron la memoria sobre el proceso e instancias de reflexión grupal que, no solo sirven a los efectos de recuperación de la experiencia, sino que han permitido redireccionar el proceso en curso.

Más tarde se concretaron entrevistas individuales a los actores directos que han sido protagonistas pero que, en la actualidad, no forman parte del proceso. Hubo también entrevistas individuales con los actores indirectos, coordinadores/as y responsables de las instituciones que participan.

Se recuperaron y analizaron registros fotográficos, informes, actas, convenios, notas que se cruzaron entre las organizaciones a lo largo del proceso.

La información obtenida en las instancias anteriores, fue analizada en talleres y reuniones del equipo de sistematización. En estos espacios se definieron ejes temáticos que se pusieron en diálogo con el material bibliográfico seleccionado.

El último momento del proceso es la elaboración del documento de sistematización.

El objetivo

Recuperar y analizar la experiencia del proyecto "Desarrollo territorial: la soberanía alimentaria desde la comunicación comunitaria" entre noviembre de 2012 y diciembre de 2015.

La pregunta eje que guió la recuperación de la experiencia, se definió de la siguiente manera:

- *¿Cómo ha sido el proceso de articulación intra e interinstitucional de los actores sociales intervinientes y, entre este colectivo y las comunidades participantes, para el abordaje de la Soberanía Alimentaria?*

Las preguntas de sistematización fueron:

- *¿Qué motivó la articulación?*
- *¿Cuáles han sido las limitantes y los facilitadores en el proceso de articulación?*
- *¿Qué tensiones existen en la articulación?*
- *¿Qué estrategias se implementaron para el abordaje de la soberanía alimentaria?*
- *¿Cómo se ha dado la articulación con la comunidad?*





Situación inicial

El proceso de globalización que se materializa y adquiere preponderancia en los años 80, influye en el sistema alimentario profundizando el protagonismo de las empresas multinacionales y en detrimento del sector productor de alimentos: agricultores y agricultoras familiares. Las empresas son impulsoras de la homogeneización de la producción y la integración vertical.

En tal sentido, es interesante el aporte de Fontanet y García (2015). Ellos explican como en Argentina la concentración económica del mercado de alimentos tiene a los supermercados como actores hegemónicos en lo que refiere a incidencia en las pautas de consumo. Son cerca de 8.700 bocas de expendio a lo largo y ancho del país. De acuerdo a datos de 2011, las seis mayores cadenas reunían el 15% de las bocas totales pero comercializaban el 58% del total de alimentos y bebidas en Argentina. La situación enunciada hace que los supermercados definan los precios a consumidores finales y las condiciones de pago para sus pequeños y medianos proveedores.

Según González, Morickz y Dumrauf, la alta concentración del mercado y la falta de políticas regulatorias del Estado para intervenir en la economía, tienen incidencia

en la nutrición de la población y en el sistema de precios de los productos. Todo lo anterior repercute fundamentalmente en los actores que se encuentran en los extremos de la cadena: productores y consumidores. En este contexto reina la falta de información y prácticamente se desconoce la forma en la cual los alimentos son producidos, por quiénes, con qué tecnologías, de dónde provienen.

Varias son las problemáticas que atraviesa el sector de la agricultura familiar en la región, el país y a nivel global. Esta situación se encuentra íntimamente vinculada con la soberanía alimentaria, sobre todo si se considera que entre el 50 y el 70% de los alimentos que se consumen mundialmente provienen de la agricultura familiar.

En el departamento La Capital existe un importante avance de urbanizaciones sobre las zonas productivas. Esto se manifiesta en todo el territorio, pero adquiere mayor relevancia en las localidades de Santa Fe, San José del Rincón y Arroyo Leyes. Trae aparejado una fuerte tensión entre los actores de los cinturones productivos y el negocio inmobiliario.

La puja por el uso del espacio se torna irremediable, si se consideran las diferencias de intereses, motivaciones y aspiraciones sobre el territorio. La falta de una ade-

cuada planificación territorial agudiza el conflicto y es una constante en el departamento.

La situación de la amplia mayoría de las familias agricultoras en relación con la tenencia de la tierra es precaria. Un ínfimo porcentaje es dueña de la tierra en la que produce. Esto impide la planificación a largo plazo y pone de manifiesto la fragilidad de la actividad y el sector.

La larga intermediación es una característica en la comercialización de los alimentos en la región. Esto no solo impacta en los precios, también deteriora la calidad. En el último tiempo se han generado espacios de comercialización directa entre agricultores y consumidores, pero es aún una práctica subsidiaria.

Un importante porcentaje de insumos que se utilizan en la agricultura del departamento se encuentran con precios referenciados en moneda extranjera. De acuerdo al relato de los agricultores significan un porcentaje importante en la estructura de costos de producción. Como respuesta a lo anterior y en el marco de acciones tendientes a abordar la soberanía alimentaria, desde hace algunos años, existe un grupo de agricultores urbanos y periurbanos multiplicando y produciendo semillas criollas y nativas. En el mismo sentido, la producción agroecológica aparece como una posibilidad de mejora en variados aspectos. No solo atendiendo al tema costos sino también, como un sistema productivo que se integra a espacios periurbanos, contribuyendo con la mejora en la calidad de vida del conjunto de la población.

La invisibilización del rol y la participación de las mujeres en la producción de alimentos no es ajena a la realidad del departamento. Esta situación se materializa tanto en instrumentos estandarizados de políticas públicas (censos, relevamientos de productores, subsidios, etc.), como en instancias de capacitación destinadas al sector. En las visitas a los predios produc-

tivos queda de manifiesto que las mujeres tienen una participación en la producción de alimentos tan o más relevante que la de los varones.

Por otro lado, se hace explícita la falta de acceso a los alimentos de amplios sectores de las zonas socioeconómicamente vulneradas. Es un dato que surge del contacto con las familias huerteras, referentes institucionales y de organizaciones sociales y representantes de comunas y municipios con quienes se articula el trabajo de extensión en zonas urbanas y periurbanas. Es un relato que surge del contacto con la comunidad, con los y las oyentes de los medios comunitarios. Sin embargo, si de alimentos se trata, no solo el tema del acceso es un conflicto. Ni tampoco tiene que ver exclusivamente con los sectores sociales vulnerados. La soberanía alimentaria implica dimensionar la calidad de los mismos, implica la decisión sobre qué producir pero, no como un tema exclusivo de sectores productivos, sino como un debate necesario a nivel social. La soberanía alimentaria, para el grupo involucrado en el proyecto, implica reflexionar acerca del desarrollo: establecer de forma colectiva los procesos y las prácticas que contribuyen al buen vivir. La frase que el grupo generó para, en síntesis, hablar de soberanía alimentaria es *"por el derecho a elegir qué comer y cómo producir"*. Este se constituyó en el slogan del proyecto.

Todo lo anterior es la aproximación diagnóstica que dio origen a la propuesta. El propósito fue acercar la soberanía alimentaria y su forma de manifestarse en el departamento, a la comunidad, desde la comunicación comunitaria.

La propuesta se centra en visibilizar y poner en valor a los protagonistas de la agricultura familiar y del trabajo auto-gestionado: su perspectiva, su situación de vida y trabajo, sus preocupaciones y problemáticas. Se hace necesario dar cuenta de cómo lo anterior, impacta en el acceso y la calidad de los alimentos que se consumen a dia-

rio en los centros urbanos, ya que existe un desconocimiento generalizado acerca de las problemáticas que atraviesan a la trama socio económica y productiva de la región. Favorecer la visibilización del nexo e instar por la sensibilización acerca de su importancia, es lo que funda y da origen a la experiencia.

La iniciativa de dar comienzo a este trabajo surge en los intercambios entre las radios comunitarias Voces de la Costa, Frecuencia Integrada y Chalet (en la actualidad esta última no forma parte del proyecto) e INTA Monte Vera. En ese marco, la ley de servicios de comunicación audiovisual 26.522 (mediante la concesión de derechos y obligaciones a los actores de la comunicación comunitaria), brindó la oportunidad y la motivación necesarias para llevar a cabo la propuesta.

Se planteó entonces, la posibilidad de interpelar y promover la construcción de nuevos sentidos sobre los procesos de producción, circulación, intercambio y consumo de alimentos. Es así que la comunicación comunitaria en el territorio contribuyó a la “desnaturalización” de ciertos pre-conceptos, acercando diferentes voces, reflexionando e intercambiando saberes. Lo anterior como un camino para alcanzar un desarrollo con inclusión social, integración nacional y sustentabilidad.

Desde la Universidad Nacional de La Plata, proponen pensar la comunicación desde la generación de *mensajes propios*; a partir del conocimiento del otro. Esta propuesta es entendida como una forma de comunicación tendiente al fortalecimiento de proyectos de desarrollo. Sostienen que “comunicar es poner en común. Desatar procesos de encuentro con otras personas, con las que podamos intercambiar miradas, palabras, gestos, sentimientos, ideas, pasiones”. Esta es la forma en la cual, desde el proyecto, se entiende a la comunicación comunitaria.

La experiencia que se recupera, insta por potenciar las herramientas y estrategias de este tipo de comunicación, para dialogar junto a la comunidad del departamento La Capital -y especialmente a consumidores y consumidoras-, sobre la situación actual del alimento.

Los actores

Caracterización

A lo largo del proceso han interactuado diferentes actores, algunos de ellos forman parte del grupo de trabajo y otros han sido destinatarios o han participado brindando información.

Los actores sociales que forman parte del



proceso al momento de realizarse la sistematización son: radio comunitaria Voces de la Costa, radio comunitaria Frecuencia Integrada, Secretaría de Agricultura Familiar de la Nación (delegación Santa Fe), Área de Comunicación Comunitaria de la Universidad Nacional de Entre Ríos e INTA Monte Vera.

El grupo arriba mencionado, en la actualidad, conforma la mesa de comunicación comunitaria y soberanía alimentaria del departamento La Capital.

Mientras tanto, los colectivos de agricultoras y agricultores organizados/as, son partícipes del proceso en instancias clave: producción de materiales comunicacionales (micros, cuñas, spots), visitas de miembros de la mesa a predios de productores/as, reuniones, por citar algunos ejemplos (el detalle de las instancias de participación puede consultarse en el apartado “Proceso” de este documento).

A continuación, se desarrolla información sobre los actores sociales mencionados:

Radio Comunitaria Voces de la Costa: depende de la ONG Acción Educativa, cuyo objetivo es aportar a la transformación social, a partir del ejercicio de una ciudadanía activa desde la mirada de la educación popular. La radio funciona en la localidad de Arroyo Leyes, donde la ONG acompaña, también, una feria de artesanos. La participación de la radio en el proyecto fue fundamental, como una de las impulsoras y quién sostuvo su participación activa a lo largo de la experiencia.

Radio Frecuencia Integrada 100.1: depende de la ONG Centro Ocupacional San José y se ubica en Ángel Gallardo - Monte Vera. La organización tiene como misión promover procesos de integración entre la persona con discapacidad y la comunidad, promoviendo el ejercicio de una ciudadanía activa. Su rol fue fundamental en el proyecto; junto a las dos organizaciones mencionadas anteriormente dieron origen al mismo. Uno de los logros de esta ex-

periencia fue la integración de algunos de los usuarios de la Institución al proyecto, a través de entrevistas a productores locales.

Radio Chalet FM 100.9: funciona en la Vecinal del barrio Chalet, al suroeste de la ciudad de Santa Fe. Nació con un grupo de jóvenes del barrio y algunos adultos que pudieron y quisieron acompañar la propuesta. El objetivo de este medio de comunicación es llegar al ciudadano del barrio, con noticias del barrio y problematizando situaciones que les son comunes. Su rol como iniciadora fue preponderante en los comienzos del proyecto. Esta organización dejó de participar a mediados de 2014. El motivo fue la imposibilidad de los sujetos involucrados de continuar participando de las reuniones, por temas familiares y laborales. En otros apartados del texto, se aborda la situación de complejidad de las radios comunitarias.

Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER): a través del Área de Comunicación Comunitaria de la Facultad de Ciencias de la Educación ubicada en Paraná. Esta área tiene entre sus fines articular proyectos institucionales de comunicación y educación comunitaria, a fin de consolidar los trabajos que se realizan en forma aislada e integrarlos al marco de una política en relación con la comunicación y la educación popular. Cumple un rol preponderante en lo que refiere a aportes desde la Comunicación Comunitaria como tema pilar en este proyecto. La vinculación con este actor social comienza a fines de 2014, concretándose definitivamente su incorporación a la mesa de trabajo durante los primeros meses de 2015.

Subsecretaría de Agricultura Familiar (SsAF): es un organismo nacional comprendido dentro del Ministerio de Agroindustria de la Nación. Su función principal es acompañar, capacitar y brindar asesoramiento a agricultores/as familiares dedica y dentro de sus objetivos contempla la generación de condiciones necesarias para garantizar la soberanía alimentaria

desde el aporte de la agricultura familiar. En este caso participa la Delegación Santa Fe que cuenta con equipos técnicos en el Departamento La Capital. Su rol fue sumar aportes desde el conocimiento del sector y pensar junto con las organizaciones estrategias comunicacionales para divulgar el tema de soberanía alimentaria. Existió vinculación del grupo con este actor en algunas instancias del proceso, sin embargo su incorporación a la mesa de trabajo se concretó durante principios de 2015.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Agencia de Extensión Rural Monte Vera (INTA): se ubica en la localidad de Monte Vera y dentro de las funciones institucionales se encuentra la de generar conocimientos y tecnologías y ponerlos al servicio del sector a través de sistemas de extensión, información y comunicación. Es una agencia orientada y especializada en el acompañamiento de la actividad frutihortícola, por encontrarse situada en el cinturón verde santafesino. El proyecto de *"Desarrollo Territorial: la soberanía alimentaria desde la comunicación comunitaria"* fue incorporado a través del ProFeder, con lo cual el rol de la Institución se destaca por haber sido quién dio el punta pie a la experiencia. También cumplió un rol central a lo largo de la experiencia porque fue quien permaneció estable a lo largo del proceso junto a dos radios.

Agricultores y agricultoras familiares del Departamento La Capital. Entre ellos participaron horticultores de la localidad de Monte Vera, quienes conforman el Consorcio de Pequeños Productores Hortícolas Santafesinos. También participaron agricultoras familiares de Arroyo Leyes y feriantes que integran diversos colectivos (Feria de las cuatro vías, Feria del mercado de progreso, Feria en la costanera santafesina, Permaferia de San José del Rincón) ubicados en diferentes barrios de Santa Fe y que comercializan sus productos, algunos de ellos horticultores, y otros que suman valor agregado a la producción pri-

maria transformándolas en mermeladas, escabeches y otras conservas.

Otros actores que contribuyen a la temática de soberanía alimentaria:

La ONG La Verdecita es un colectivo de mujeres que decidieron conformar una Granja Agroecológica y constituyeron un espacio común donde circulan productos, productores/as, saberes, experiencias. Hoy están iniciando el tercer ciclo de la Escuela Vocacional Agroecológica y acompañan a un grupo de productores del Consorcio en la feria del mercado de Progreso en Santa Fe, entre otras actividades.

En la misma sintonía, la ONG Tramatierra Biocolectivo, tienen como finalidad principal acercar a consumidores y productores. La idea es promover la producción y compra de alimentos producidos de manera agroecológica.

Silvia Lilian Ferro permitió profundizar el conocimiento sobre el sector de la agricultura familiar. Ella es licenciada en historia y doctora por la Universidad Pablo de Otavide de Sevilla, España (Departamento de Economía Aplicada, Métodos Cuantitativos e Historia Económica). Ha publicado varias investigaciones especializadas sobre la historia del derecho al acceso y tenencia de la tierra en Argentina, los países del cono Sur y Sudamérica.

El Sindicato Argentino de Docentes Particulares (SADOP), cedió el uso de sus instalaciones para desarrollar talleres.

Las escuelas primarias, secundarias y universitarias de Paraná y Santa Fe han permitido introducir la temática de soberanía alimentaria y comunicación comunitaria, a través de estrategias comunicacionales en el espacio del encuentro tramando medios. Esta actividad la promueve el Área de Comunicación Comunitaria de la Licencia-tura en Ciencias de la Educación.



Otro actor que se sumó fue el Colegio de Nutricionistas y Estudiantes de la carrera de Nutrición de la Universidad Nacional del Litoral, interesados en conocer un poco más sobre la temática de soberanía alimentaria. El interés permitió avanzar en la posibilidad de continuar en actividades conjuntas con la carrera.

Vecinos/as de cada localidad o ámbito donde se desarrolló la experiencia mediante los talleres generados y el alcance de las radios comunitarias para difundir información, experiencias y contenidos.

El proceso

Condiciones previas a la experiencia: los primeros pasos

El nexo entre los medios de comunicación comunitarios Voces de la Costa, Frecuencia Integrada, FM Chalet y el INTA Monte Vera, tiene larga data en el territorio. Previo a esta experiencia se constituía en acciones aisladas, sin planificación ni criterios explicitados, respondiendo a necesidades que se presentaron en torno a temas coyunturales: emergencias climáticas, entrega de insumos, difusión de jornadas de capacitación, por citar algunos ejemplos. Lo que hace posible profundizar la articulación interinstitucional, radica en la mirada con la cual los actores involucrados en

la propuesta, intervienen en el territorio: la perspectiva de redes sociales.

Si bien es cierto que es difícil permanecer al margen de las redes sociales -puesto que cada organización de la comunidad implica al menos una-, lo que interesa remarcar es que las y los representantes institucionales, participan y además se nutren de estos entramados, conscientes y convencidos/as de su importancia; de la riqueza y potencia de los intercambios. Es el reconocimiento mutuo que poseen del enfoque relacional lo que motiva el proceso de articulación de esta experiencia.

El inicio del proceso colectivo: entre marchas y contramarchas

El arribo a una mesa de trabajo interinstitucional pretende el paso de una estrategia comunicacional de tipo difusionista a otra basada en la generación de diálogos y conocimientos con la comunidad. Lo cual, en términos de W. Uranga (2007), "significa entender a la comunicación como proceso y no meramente como acontecimiento... narración que surge de la experiencia y de la práctica".

En los primeros encuentros se evidenció una apertura genuina y consciente de los y las participantes para con el proceso grupal. De los relatos recuperados se desprende que algunos/as participantes se vincu-

laron con la experiencia por inquietud y necesidad personal y movilizados/as por la forma de abordaje implementada. Otros/as plantean que lo hacen a partir del compromiso que sienten por compartir saberes adquiridos y por el hecho de contar con el recurso material -medio- para socializarlo. Resulta importante mencionar que algunos actores se sumaron a la experiencia por mandato institucional. Hubo organizaciones que impulsaron la participación de personas con ciertos roles dentro del medio de comunicación, con el propósito de sumar capacidades a la propuesta. Esto se observó entre quienes ocupan posiciones en la operación técnica.

La agenda temática establecida para las primeras reuniones grupales, tuvo que ver con el armado de un proyecto común que evidenciara las formas de abordaje de los ejes soberanía alimentaria y comunicación comunitaria. Sin embargo, se generó al interior del grupo un espontáneo intercambio de saberes sobre el eje soberanía alimentaria: una *"puesta en común"*. Esto se realizó de manera improvisada, no se previó una etapa de aproximación a los temas ejes -tanto soberanía alimentaria como comunicación comunitaria-. Se partió del supuesto de que los y las participantes compartían criterios y posicionamientos. Este supuesto invalidó la construcción o aproximación colectiva a los conceptos. También de manera espontánea, se debatieron temas de logística de los medios comunitarios y de los procesos de cada organización en torno de las adecuaciones a la normativa vigente. Se socializaron las historias de cada organización. Esta instancia grupal dio como resultado una experiencia enriquecedora sobre todo para aquellas radios comunitarias que, producto de una menor acumulación de capital social, se mantenían al margen de información relevante para el sector. El intercambio favoreció el fortalecimiento de algunos de los procesos de comunicación comunitaria existentes.

Los temas que aparecieron de manera

espontánea durante los encuentros hicieron que el orden del día fijado para los momentos grupales quedara relegado. El proyecto finalmente fue elaborado por algunas personas del grupo, por fuera de los espacios de reunión. Esto generó que algunas organizaciones sean más preponderantes que otras y que sus planteos y perspectivas hayan estado más representadas en la letra de la propuesta generada. Entre los relatos recuperados se hizo explícita la sensación de algunos/as participantes acerca de *"que no sea solo un proyecto de INTA"*, en alusión a esta primer etapa de trabajo.

A poco de andar, los encuentros se dificultaron por la distancia geográfica que existe entre los lugares de residencia y trabajo de los y las participantes y los tiempos que disponían para las reuniones. En ese momento dos integrantes de una de las radios comunitarias dejaron de participar. El grupo se redujo y las tareas planificadas para un equipo con mayor número de participantes se redistribuyeron entre menos comunicadores/as.

Las organizaciones y la articulación inter institucional: manteniendo el equilibrio

La tarea que se realiza desde los medios comunitarios es voluntaria y ad honorem en la gran mayoría de los casos. La potencialidad de estos espacios de comunicación es amplia, sin embargo las limitaciones más relevantes tienen que ver con la escasez de recursos para sostenerlo.

Durante la implementación del proyecto se presentaron, en reiteradas oportunidades, situaciones problemáticas al interior de las radios comunitarias. Las que han tomado mayor dimensión estuvieron relacionadas con el mantenimiento y reparación del equipamiento: en Voces de la Costa, debido a tormentas, se cayó la antena en al menos dos oportunidades, además se violentó el edificio y se saquearon equipos recién adquiridos; en Frecuencia Integrada se quemó parte del equipamiento duran-

te una tormenta; solo por citar algunos ejemplos. Estas situaciones, toda vez que se presentaron, desviaron los objetivos del proyecto y generaron que el grupo atienda estas problemáticas. Las situaciones enunciadas, que seguramente son problemáticas recurrentes entre los medios de comunicación, generan al interior de los medios comunitarios complicaciones que suelen dejar fuera de aire a las emisoras por meses. Solucionar estos inconvenientes, aunque solo se trate de mantenimiento de los equipos, conlleva complicaciones inusitadas para lo cual es necesario desplegar una amplia red de diversos y variados recursos. Esta logística se transforma en una tarea más que llevan adelante las organizaciones para gestionar la comunicación comunitaria. Esta es otra de las instancias en las cuales el capital social y cultural⁴ reviste fundamental importancia

4 - Nos referimos a capital social y cultural siguiendo los conceptos que populariza el sociólogo Pierre Bourdieu. El autor habla de capital social en relación a los recursos actuales o potenciales de que dispone un actor social, una persona, por pertenecer a un grupo. Tiene que ver con la red de conexiones que pueda movilizar y, que establece en relación a la comunidad. Mientras tanto, se refiere a capital cultural en tanto la acumulación de conocimiento, educación, habilidades con que cuenta una persona. Para este autor existen tres formas para el capital cultural: aquello que se adquiere por formar parte de una determinada familia (interiorizado), lo que es visible por la acumulación de objetos: obras de arte, libros (objetivado) y, cuando lo que se obtiene está reconocido oficialmente, ya se trate de títulos o diplomas, por ejemplo (institucionalizado).

y, en algunos casos, es lo que define la continuidad o no de las emisoras.

La situación descripta pone de manifiesto la complejidad de la articulación, sobre todo cuando se trata de organizaciones tan diversas, como es el caso de las públicas y las de la sociedad civil. Los tiempos establecidos en proyectos y los requerimientos institucionales, no se corresponden con los tiempos involucrados en los procesos colectivos, que están atravesados por múltiples y variadas situaciones en torno del texto y el contexto. Se constituyó en un constante desafío equilibrar la dinámica institucional de las organizaciones públicas -vinculadas con expectativas de tiempos, impactos, resultados, evaluaciones, presupuestos-, con el proceso en desarrollo.

Los productos: diálogo, crisis y materiales comunicacionales

Los primeros abordajes, producto del proyecto, tuvieron que ver con la producción de contenidos: artísticas, spots y cuñas radiales. Las piezas comunicacionales se guionaron, grabaron y editaron. Se generó una articulación con colectivos de agricultores/as que brindaron datos e información de la zona y de sus propias realidades; insumo con el cual se produjo el material. Ese diálogo que se generó con el territorio, a partir de una red de vínculos preexistentes



tes, fue la forma de abordaje convenida por el grupo para la socialización de la realidad de quienes producen alimento.

Para dar continuidad a la tarea, el grupo decidió contactarse con representantes, referentes e intelectuales vinculados/as al sector productor de alimentos de la zona. Se concretaron entrevistas que fueron registradas en formato de audio⁵. Esta actividad tuvo un doble propósito: por un lado seguir adquiriendo conocimientos y por otro, tener material disponible con el cual emitir micros radiales. El resultado fue enriquecedor y se logró adquirir buen material con información interesante, actualizada, reveladora. Sin embargo, se llegó a la situación de contar con gran cantidad de horas de audio generado y no poseer ni tiempo, ni idoneidad, ni capacidad técnica para generar el formato necesario para emitir o poner al aire el material.

En esa instancia del proceso se sumó una comunicadora al grupo, al tiempo que dejó de participar la única representante de una de las radios. Esta situación resulta en que tras el primer año de implementación,

5 - Se realizaron entrevistas a: presidente y vocal del Consorcio de Pequeños Productores Hortícolas Santafesinos; Dra. Silvia Lilian Ferro; representante de la ONG La Verdecita; técnicos de INTA Monte Vera; técnicos de la Secretaría de Agricultura Familiar de la Nación delegación Santa Fe.

sean dos radios comunitarias participando del proyecto.

Todo lo anterior, motivó un período de crisis⁶ al interior del equipo. Esta instancia de crisis es la que movilizó al grupo a reflexionar sobre sus limitaciones: falta de recurso humano y de capacidad técnica para producir los contenidos planificados.

Esa crisis es determinante a la hora de plantear como estrategia la vinculación con otras organizaciones. El propósito sería fortalecer el espacio y pensar nuevas formas de abordaje junto a actores que se consideraron con cierta *expertise* en el tema. Esta situación deriva en que, más tarde, ingresen nuevos miembros: Subsecretaría de Agricultura Familiar y Área de Comunicación Comunitaria.

Lo que sucede entonces es que se desestimó el material generado en las entrevistas y se cambió el formato. Se instó por producir en el estudio de grabación, entrevistas a agricultores/as familiares a partir de preguntas disparadoras. Esta nueva propuesta tendió a suplir la necesidad de grandes ediciones de material para lo cual el grupo no tenía capacidad.

6 - De acuerdo con el planteo de Sandra Arito (2010) se entiende que *"la crisis determina cambios profundos en la orientación, en los propósitos, en la intencionalidad de la organización y la motivación de su gente"*.



Los micros radiales finalmente logran llevarse a cabo. Estos contaron con la participación de emprendedores/as, feriantes, agricultores/as y multiplicadores/as de semillas, quienes comparten saberes, experiencias⁷. También para esta actividad se recurre a la red de vínculos preexistentes. Estos vínculos están dados fundamentalmente a través de INTA, son colectivos con los cuales se lleva a cabo el trabajo de extensión. Se genera en el estudio de grabación un intercambio con el territorio, a partir de las voces y los relatos de quienes intervienen en la producción de alimentos y en procesos propios de la Economía Social y Solidaria.⁸

Miembros del grupo participaron en eventos de la agricultura familiar, la economía social y solidaria y la comunicación comunitaria en la región, el país y países li-

mítrofes⁹. A partir de estas actividades el proyecto adquirió visibilidad tanto en ámbitos locales como regionales. Se generó material gráfico de entrega, como carta de presentación del proyecto, con la finalidad de difundir tareas y facilitar el contacto e intercambio con otros grupos u organizaciones.

Nuevos integrantes... para que hablemos con la boca llena¹⁰

Con el objetivo de suplir las carencias que fueron identificadas en lo operativo de la propuesta, el grupo decidió poner a rodar el engranaje de vínculos personales e institucionales y se vinculó con otras organizaciones: Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación (SsAF) y el Área de Comunicación Comunitaria (ACC) de la Universidad Nacional de Entre Ríos.

Se logró consensuar un espacio físico para los encuentros del grupo de trabajo. La definición de un espacio accesible para el conjunto fue importante, ya que la distancia geográfica se constituyó en un problema mayor a lo largo de todo el proceso. Una situación favorable desde el contexto, que se suma a lo antes mencionado, fue la

7 - Participan de los micros: una agricultura del Consorcio de Pequeños Productores Hortícolas Santafesinos, tres miembros del grupo Casa de Semillas del Litoral, cuatro feriantes de dos espacios de comercialización: Feria de las 4 Vías (Santa Fe), Feria de la Costanera (Santa Fe), una emprendedora que realiza y comercializa dulces y conservas (Arroyo Leyes), huerteros y huerteras del departamento.

8 - Cuando hablamos de Economía Social y Solidaria seguimos la línea argumentativa de Mercedes Caracciolo y Pilar Foti (UNSAM). Ellas plantean que el concepto tiene que ver con tres cuestiones fundamentales: a) la unidad en la misma persona del trabajador y la propiedad de los medios de producción: el trabajo autogestionado; b) la integración en la misma persona del trabajo manual y el trabajo intelectual; c) el reparto de los beneficios según el trabajo y no el capital aportado. Para que este tipo de actividad sea no solo social sino también solidaria, deben darse en forma simultánea características tales como: tener una visión socio territorial; tener una lógica asociativa/autogestionaria/organizativa; tener sostenibilidad ambiental y principios de soberanía alimentaria; tener corresponsabilidad entre los géneros en los trabajos reproductivos y de cuidados; tener una visión superadora acerca de la eficiencia y eficacia; ser parte de mercados solidarios y generar tramas de agregación de valor en los territorios.

9 - El grupo participó en: "Encuentro Latinoamericano de comunicación en los territorios" 2013 Buenos Aires. Representantes del proyecto participan de panel en el cual relatan la experiencia del grupo; "Congreso Latinoamericano y del Caribe de Educación, Comunicación y Políticas Públicas en el territorio" 2014 Corrientes. Representantes del proyecto participan de un panel donde exponen sobre producción de micros radiales; "Encuentro de Organizaciones del MERCOSUR: Semillas en manos de las comunidades" 2014 Francisco Beltrán - Brasil. Durante el desarrollo de esta jornada se realiza un material audiovisual "Estatuto de la tierra" y participan representantes del proyecto. Enlace al sitio <https://www.youtube.com/watch?v=szeudefHncg>; "Encuentro y feria provincial de Emprendedores de la Economía Social y Solidaria". Intervención de radio abierta. 2014 Santa Fe; Exposición "Arroyo Leyes se muestra" 2014 Santa Fe; Maratón comunicacional "Tramando Medios". 2015 Paraná - Entre Ríos; "Jornada taller sobre Consumo Responsable" 2015 Santa Fe; "Permaferia". Intervención de radio abierta. 2015 San José del Rincón - Santa Fe.

10 - "Hablemos con la boca llena" es la denominación que adquieren los espacios de intercambio generados desde el proyecto durante 2015. Las intervenciones se dieron a través de talleres, peñas, radios abiertas.

mayor frecuencia del transporte interurbano entre las localidades de Santa Fe y Arroyo Leyes, lo que facilitó la participación de representantes de Voces de la Costa.

Se iniciaron acciones tendientes a formalizar la articulación del proyecto con las organizaciones que se incorporaron a la experiencia. En forma paralela, se generaron instancias para el planteo y análisis de la nueva situación en la cual se encuentra el grupo: reposicionamiento, planificación general y conocimiento mutuo de los y las integrantes del grupo. Durante las reuniones se planificaron en torno de actividades y no de objetivos. Como en la etapa inicial del proceso, se partió de supuestos.

La estrategia implementada a partir de la nueva configuración del equipo de trabajo se modificó sustancialmente, producto en parte, de los aportes de las nuevas integrantes. Las propuestas orientadas al encuentro directo con la población destinataria, se convirtieron en el aspecto priorizado para el abordaje de la soberanía alimentaria y la comunicación comunitaria: se realizaron capacitaciones y talleres, radios abiertas, jornadas de sensibilización de la temática, participación en ferias de la economía social y solidaria.

La incorporación de referentes del Área de Comunicación Comunitaria, permitió potenciar con los actores vinculados a la comunicación comunitaria, lo que tiene que ver con esa especificidad.

Los roles al interior del grupo de trabajo no fueron debatidos, se asumieron en el transcurso de las actividades. Sin embargo, las tareas de exposición y desarrollo de temáticas fueron asumidas por los miembros del grupo que representan a las organizaciones públicas. Los roles complementarios fueron asumidos por los representantes de organizaciones sociales. En instancias de recuperación de la experiencia el grupo de trabajo coincidió en que es necesario optimizar el momento de la planificación en el proceso.

▲ Durante esta etapa se observó una conducta grupal impulsiva, tendiente a proyectar y concretar acciones en territorio. ▲ Esto en parte, responde a las demandas de las organizaciones públicas, ante la ▲ necesidad de definir y visibilizar impactos ▲ y resultados. Como fue relatado anteriormente, los tiempos de las organizaciones ▲ no necesariamente se corresponden con ▲ los tiempos de los procesos colectivos.

▲ Otro aspecto característico de la etapa, es ▲ la excesiva apertura hacia las demandas ▲ externas. En instancias del trabajo territorial que se desarrollaba, existieron demandas (vinculadas a talleres y capacitaciones) ▲ a las cuales se accedió a participar sin que ▲ estuvieran contenidas en la planificación ▲ realiza por el grupo. Esto generó movimientos y rupturas al interior del grupo y, ▲ propende situaciones imprevistas en el desarrollo de actividades: algunas positivas, ▲ ya que redundan en propuestas y nuevas ▲ vinculaciones para fortalecer y potenciar el trabajo; otras negativas, cuando se percibe ▲ que no se alcanzan los objetivos propuestos. Lograr advertir esa forma de respuesta, hace que se propongan espacios de reflexión como parte constitutiva y necesaria del proceso.

▲ Hacia el final del recorte analizado en este documento, se concretaron las instancias de reflexión sobre el proceso y las actividades. Se realizaron a partir de dinámicas grupales. En estos espacios el grupo se auto percibió con algunas particularidades en relación a las organizaciones que representa. Se concluyó que es constituido por organizaciones que, cada una de ellas en su campo, es central y protagonista. Sin embargo, quienes están representando a estas organizaciones en la experiencia, ocupan un lugar marginal al interior de esa trama de relaciones inter institucionales. Lo anterior ya sea por el grado o nivel de importancia que tiene el sector al cual pertenecen, la temática que abordan y/o la población destinataria con la que trabajan en la dinámica y la vida institucional, o por la escasa participación que tienen como



GABRIELA CARVALHO

sujetos sociales en instancias de toma de decisiones que hacen a la vida cotidiana al interior de esas organizaciones.

Situación actual o resultados

Durante el recorte del proceso que comenzó en noviembre de 2012 y finalizó en diciembre de 2015 se instaló la temática. Existió un especial interés y audiencia entre comunicadores comunitarios y nutricionistas (también a partir del colegio de profesionales) y estudiantes universitarios ligados a la carrera de nutrición. Los encuentros y productos se realizaron en espacios comunitarios y a través de los medios comunitarios que forman parte del proyecto.

Las actividades estuvieron orientadas a la sensibilización sobre la temática soberanía alimentaria. Los talleres se orientaron a la visibilización del sector que produce alimentos y a la reflexión sobre algunas prácticas naturalizadas y legitimadas so-

cialmente.¹¹

Se observó un desconocimiento general sobre la implicancia de la temática. Ha sido posible identificar improntas románticas como denominador común de los conocimientos sobre el tema.

Existe una tendencia por la cual lo antiguo está de moda. En ese marco, la autoproducción de alimentos en espacios urbanos se actualiza y es uno de los aspectos por los cuales se explica parte de la audiencia

11 - El posicionamiento teórico que a partir del cual se trabajaron los supuestos relacionados a la soberanía alimentaria, podrían entenderse siguiendo el planteo de Boudieu alrededor del concepto de "violencia simbólica". La "naturalización" que existe sobre ciertos hábitos de consumo, sobre prácticas vinculadas al nuevo sistema alimentario global y sobre situaciones que atraviesan a agricultores y agriculturas, se entienden como manifestaciones del fenómeno de la "violencia simbólica". Este concepto es utilizado como articulador de fenómenos sociales que afectan a distintos ámbitos de producción de sentidos. Consiste en imponer significaciones, "hacer ver y hacer creer". Desde esta perspectiva, las representaciones "son ideas de las cosas, de los objetos, maneras de verlos, de pensar procesos, de valorarlos". Esas representaciones se constituyen como forma de mediación de la violencia simbólica. Siguiendo este planteo Alicia Gutiérrez(2004)reflexiona: "Si de este modo uno supone que los sistemas simbólicos son productos sociales que producen el mundo, que no reflejan las relaciones sociales, sino que ayudan a constituirlos, es necesario admitir que se puede, en ciertos límites, transformar el mundo transformando su representación."

con la cual se trabajó. Por otro lado, ha habido en los últimos años una creciente preocupación sobre la calidad de los alimentos (relacionada con la forma de producirlos y los procesos) que también es responsable de la participación en los talleres promovidos. Vinculado a esto, las modas alimentarias aparecen entre las inquietudes recurrentes. La perspectiva política del concepto es lo que en menor medida ha aparecido a lo largo del proceso. Como síntesis, se puede afirmar que las percepciones sobre la temática dan cuenta de una aproximación sesgada al concepto.

Las diferentes posiciones con las cuales destinatarios/as arribaron a los encuentros ha sido incentivo para la discusión y el intercambio de posiciones y puntos de vista. Se pudo constatar un marcado interés por la temática.

Uno de los objetivos con el cual se encaró el proyecto tiene que ver con incrementar la trama de medios comunitarios para dar abordaje a la temática. Esto no pudo concretarse, los medios comunitarios participantes se han reducido¹². Sin embargo se estableció vinculación con otros comunicadores comunitarios: referentes locales, representantes de organizaciones, por citar algunos ejemplos.

12 - En el próximo apartado se reflexiona sobre esa situación.

Existe falta de información sobre las manifestaciones de la soberanía alimentaria en el departamento La Capital. Esto motivó a la generación de un mapeo colectivo¹³. Se avanzó en la identificación y el relevamiento de los grupos de productores organizados para la comercialización. Se considera necesario fortalecer estos abordajes y allanar el terreno que propicie que la economía social se instale como una forma no alternativa sino complementaria en los circuitos comerciales. Para eso es necesario incidir en la agenda pública, propiciar una masa crítica que proponga / demande el crecimiento de estos espacios. En ese sentido se torna preciso seguir fortaleciendo la comunicación y el acercamiento entre los agricultores/as y los consumidores/as locales.

Se realizó un compilado de micros radiales sobre la temática soberanía alimentaria. El mismo fue socializado en la región y en los espacios donde el proyecto participó y/o compartió su experiencia. Esto formó parte de las campañas que llevó adelante el proyecto y que implicaron: cuñas y spots radiales sobre la temática. Los mismos se implementan en las radios comunitarias

13 - Se trata de una herramienta lúdica que facilita la construcción de un relato colectivo sobre un territorio determinado. El objetivo de esta dinámica es reflexionar sobre el territorio que se habita y formar nuevas percepciones sobre este.



y radios abiertas¹⁴ en las que participó el proyecto.

Otro producto tiene que ver con facilitar una biblioteca temática en las radios comunitarias participantes sobre soberanía alimentaria.

Entre las expectativas a futuro que el grupo explicitó, se lista la necesidad de fortalecer la articulación del proyecto con las organizaciones que lo conforman.

Conclusiones

Relación intra institucional

Las organizaciones que forman parte del proyecto, todas en su campo, ocupan posiciones centrales y relevantes. Las organizaciones sociales Granja San José (ámbito donde funciona la radio Frecuencia Integrada) y Acción Educativa (anclaje de la radio comunitaria Voces de la Costa) poseen trayectoria y amplio reconocimiento y prestigio en el departamento por la labor que desarrollan, tanto desde la educación popular como el abordaje de la problemática de la discapacidad. Lo mismo sucede con INTA y la Subsecretaría de Agricultura Familiar en el sector agropecuario. En el campo de educación, la universidad adquiere legitimidad social incuestionable.

Sin embargo, las secciones, temáticas o el sujeto social que participa de la experiencia que se narra ocupa un lugar marginal hacia el interior de estas organizaciones legitimadas y reconocidas en la sociedad.

Lo anterior, ya sea por el grado o nivel de importancia que ha podido capitalizar el sector al cual pertenecen en la dinámica

14 - La radio abierta es una dinámica que permite plantear desde el audio, la cobertura de un acontecimiento y el respaldo a una acción pública. Desde el proyecto se han planteado además, instancias de reflexión que se amplificaron a través de esta herramienta. La radio abierta es un nodo sonoro para la dinamización grupal. En el anexo del trabajo se pueden observar imágenes de intervenciones realizadas.

y la vida institucional o por la escasa participación que tienen como sujetos sociales en instancias de toma de decisiones que hacen a la dinámica institucional cotidiana de esas organizaciones.

Los/as participantes entienden que la relación que el proyecto mantiene con las organizaciones de origen se caracteriza por una frágil y vulnerable articulación.

No se han podido generar a lo largo del proceso canales formales de comunicación e intercambio entre el proyecto y las organizaciones que lo integran. Se han dado participaciones aisladas de algunos miembros de las organizaciones en jornadas o talleres propiciados desde el proyecto. Sin embargo, ese intercambio no ha sido suficiente para permitir la retroalimentación entre las organizaciones y el proyecto.

De lo descripto se desprende una situación favorable: la libertad de acción para generar propuestas y llevarlas a la práctica. Lo negativo radica en que no es posible que el proyecto se nutra de los aportes de otros procesos y/o saberes que se cobijan al interior de esas organizaciones. Por otro lado, la posibilidad de que esos procesos y/o saberes se nutran también de la experiencia del proyecto de soberanía alimentaria y comunicación comunitaria.

Los y las participantes consideran que en parte esa situación se deriva del hecho de que ellos/as mismos/as y/o las secciones que representan ocupan una posición situada en las márgenes de las organizaciones.

Relación interinstitucional

El producto que se desprende de la relación interinstitucional es la conformación del grupo operativo. Ese es precisamente uno de los aspectos que los y las participantes del proyecto remarcan entre los positivos de la experiencia. El mismo, como tal, se ha consolidado en la última etapa del proceso. Se habla de grupo operativo



siguiendo el planteo de GARCÍA (2001, p. 25) "... grupo es un conjunto restringido de personas que interactúan compartiendo un espacio físico y un tiempo determinado. A través de la internalización recíproca se proponen, de manera explícita o implícita, realizar una tarea. Durante este proceso se produce un dinámico interjuego de roles y la construcción de un nosotros".

En este intercambio de roles, experiencias en un tiempo y espacio, algunos actores se destacaron más que otros, algunos permanecieron y otros no han podido hacerlo y, finalmente, se han sumado nuevos. Se ha conformado un grupo de trabajo a partir de integrantes de diferentes organizaciones públicas y privadas.

El grupo se constituye en su mayoría por profesionales ligados a las ciencias sociales. Otros miembros del grupo son comunicadores comunitarios. En ese sentido es preciso afirmar que es un grupo interdisciplinario. Del análisis realizado por el grupo, surge que ha faltado considerar momentos de evaluación para las acciones que se llevaron adelante. Existió consenso a la hora de plantear la necesidad de fortalecer los momentos grupales de planificación.

La relación interinstitucional propició la articulación público - privada. Este tipo de

relación implica dinámicas institucionales diferentes. Mientras que en las organizaciones públicas se demandan indicadores de impactos y resultados y, se requiere visibilizar el trabajo de extensión, en las organizaciones sociales vinculadas a la experiencia no aparecieron tales solicitudes. Otra de las diferencias radica en los tiempos a cumplimentar para rendir cuentas en torno de partidas presupuestarias, solicitud de informes y otras tareas de índole administrativa que demandan las organizaciones públicas y que no tienen parangón en las vinculadas a las no gubernamentales. Entre las organizaciones de la sociedad civil (privadas), predominó la participación ad honorem: ceder tiempo de manera voluntaria, que por lo general implica el tiempo que "resta" luego de las actividades que se realizan para la reproducción de la vida. Los y las participantes que sostuvieron su participación en el grupo de trabajo lo hicieron fundamentalmente a partir de la convicción ligada a la importancia que cada uno/a le asigna al tema y/o, por el sentido de pertenencia generado para con el grupo. Esto último adquiere mayor significación si se lo considera a la luz del lugar que, los y las participantes manifiestan ocupar en sus organizaciones de origen.

La característica que resulta de la historia institucional de las organizaciones públicas

que participan es la de un perfil productivista y transferencista de conocimientos y saberes. Si bien esa lógica de funcionamiento se intenta modificar, coexisten paradigmas con lógicas diferenciadas al interior de las mismas. Las radios comunitarias basan su accionar a partir de la perspectiva de la educación popular¹⁵.

A partir del proceso se ha podido advertir que las radios comunitarias se diferencian de las ONG's de la que forman parte. Éstas y las radios poseen lógicas de funcionamiento distintas y en ocasiones las radios pueden verse afectadas por quedar subsumidas a las ONG's. Se ha observado que no necesariamente los objetivos de la radio y de la ONG son compartidos y hasta compatibles unos con otros. En ocasiones no se visualiza a la radio como una herramienta y un servicio de comunicación, sino como una más de las actividades de las organizaciones. Existe escaso recurso humano, técnico y económico en la gestión de las radios y, además, sobrecarga de actividades de algunos integrantes de las mismas. Estos integrantes, por lo general, asumen actividades de la radio y de la ONG.

Durante la primera etapa del proceso los participantes fluctuaron en forma permanente y esto accionó en contra de la operativización de la propuesta y la constitución del grupo operativo. A esto se suma que, de acuerdo a lo relevado en el proceso de sistematización, hubo participantes que no se involucraron ni comprometieron con el proyecto en todas las etapas.

Esto influyó en el sostenimiento de las actividades, en la planificación, en la asunción y adjudicación de roles y en la posibilidad

concreta de materialización de la propuesta.

Solo una de las radios involucradas tenía un acumulado de conocimientos en la temática soberanía alimentaria, previo a la experiencia; y al mismo tiempo fue el medio comunitario que más sostuvo el proyecto en el tiempo. Las demás organizaciones no tienen el tema como eje ni como lineamiento institucional. Desde el proyecto no se generaron las estrategias y las instancias para socializar los saberes previos y lograr acuerdos comunes sobre lo que se entiende por la temática. Quienes no se encontraban familiarizados con la temática no se sintieron parte del proyecto. No se logró hacer esa lectura del proceso grupal y hubo participantes que abandonaron la tarea.

En la etapa inicial del proceso se presentaron dificultades con respecto a la distancia y los tiempos de las y los participantes y las organizaciones que participaron. Más tarde, estas dificultades lograron zanjarse.

UNER aportó conocimientos en relación al eje comunicación comunitaria. Se constituyó en rol importante y que complementó el abordaje metodológico, algo que faltaba dentro del proyecto. Este actor logró potenciar en los actores vinculados con la comunicación comunitaria, lo que tiene que ver con esa especificidad.

Relación con la comunidad

La articulación con la comunidad se dio de diversas formas, según el momento de la experiencia de que se trate. Siempre se partió de la red de vínculos preexistentes. Esta red se construyó sobre la base de los aportes de las organizaciones involucradas en el proyecto.

La primera etapa se caracterizó por la producción de materiales comunicacionales. Tuvieron el propósito de visibilizar la situación de quienes producen alimentos en el departamento La Capital. Focalizando los

15 - El grupo entiende la educación popular como un proceso participativo desprovisto de sujetos portadores de saber y sujetos vacíos de conocimientos. En este sentido la educación popular transita como una instancia en la cual todos los que participan de la experiencia tienen algo que aportar y algo que recibir, el grupo conoce y aprende gracias a la interacción del conjunto. Esta perspectiva surge en los años sesenta de la mano del pedagogo brasileño Paulo Freyre.

aspectos vinculados con el acceso a los recursos básicos necesarios para llevar adelante la producción.

Durante este período se generó una articulación fluida con organizaciones sociales, referentes del sector y agricultores familiares. A partir de esos relatos se generaron piezas comunicacionales. Luego este material fue reproducido por las radios y a través de espacios de intercambio donde el proyecto participó.

El arribo a esta forma de abordaje se sustenta en la noción de ciudadanía comunicativa. Siguiendo la línea argumentativa de Cristina Mata (2006) esta categoría “implica el desarrollo de prácticas tendientes a garantizar los derechos en el campo de lo específico de la comunicación... alude a la conciencia práctica, posibilidad de acción”.

Esta instancia tuvo como característica el contacto con la comunidad a partir de un medio: las radios comunitarias.

Los productos fueron los siguientes: spots, cuñas, artísticas y micros radiales, biblioteca temática en las radios comunitarias, logo y slogan de identificación del proyecto, materiales gráficos de presentación e información sobre la propuesta, generación de espacio en redes sociales para fa-

vorecer la comunicación del grupo de trabajo y del proyecto con otros, activación de herramientas digitales para compartir los productos generados.

Más tarde se modificó la estrategia. Se tomó como método de articulación con la comunidad la animación sociocultural¹⁶. Se promovió la participación activa de los y las destinatarias en espacios de debate y reflexión sobre la situación del alimento. Se buscó instalar la temática, socializarla, visibilizarla.

En este momento se hizo hincapié en el contacto directo con la comunidad. La herramienta implementada fue básicamente el taller¹⁷. También existieron intervenciones a partir de radios abiertas y otras técnicas participativas como el mapeo y los juegos pautados.

16 - “Como método de intervención territorial, la animación sociocultural busca la materialización de una propuesta a partir de la participación de los ciudadanos; se pretende la discusión abierta, el debate, escuchar y entender, tomar decisiones pactadas, responsabilidad compartida” UNLA. “Instrumentos de intervención comunitaria”. Buenos Aires, 2006.

17 - En el taller se parte siempre del conocimiento que el grupo aporta. Se integran los conocimientos y las experiencias. Se trata de que la atención se focalice en los participantes y no en quien coordina.



Perspectivas a futuro

Las expectativas relacionadas con esta propuesta tienen que ver con el fortalecimiento de los espacios de discusión y reflexión sobre el alimento. Al mismo tiempo que estos espacios avancen hacia instancias de toma de decisiones colectivas y que éstas se traduzcan en acciones favorecedoras de la soberanía alimentaria en la región.

Se espera avanzar en relevamientos que profundicen el conocimiento y la información disponible. Indagar sobre los ejes

▼ agricultura familiar, consumo, economía
▼ social y solidaria. Todo lo cual permita
▼ plantear propuestas superadoras. Brindar
▼ datos que promuevan políticas públicas
▼ vinculadas con la soberanía alimentaria en
▼ la región.

▼ Interesa sostener y fortalecer los vínculos
▼ generados durante el proceso, al mismo
▼ tiempo que fortalecer la vinculación del
▼ proyecto con las organizaciones de refe-
▼ rencia del mismo.

Bibliografía

Alboan. *La aventura de la sistematización. Como mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas.*

Berdegú, J. y otros. (2007). *Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural. Guías de terreno.* FIDAMERICA y PREVAL.

Berdegú, J. y otros. (2004). *Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía Metodológica.* FIDAMERICA y PREVAL.

Caracciolo, M. y otra. (2013). *Economía Social y Solidaria. Aportes para una visión alternativa.* Programa de estudios avanzados en economía social y solidaria. Buenos Aires: IDAES UNSAM.

Cereso, C. y otros. (2000). *Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local.* Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. La Plata.

Fontanet, F. y otro. (2015). Otros vínculos entre productores y consumidores. *Somos la Tierra. Historias y retratos de la agricultura familiar en la Argentina.* Buenos Aires: Ediciones INTA.

FOTOS: Marianela Morzán / Cecilia Páez.

García, D. (2001). *El grupo. Métodos y técnicas participativas.* Buenos Aires: Espacio.

Gonzalez, E. y otros. *Modalidades Alternativas de comercialización en la agricultura familiar*. GT10. Territorio, economía social y desarrollo rural. INTA.

Gutierrez, A. (2004). Poder, hábitos y representaciones: recorrido por el concepto de violencia simbólica en Pierre Bourdieu. *Revista Complutense de Educación*. Vol 15 n°1. Madrid.

Mata, M. C. Comunicación y ciudadanía. Problemas teórico - políticos de su articulación. *Revista Fronteiras VIII*: 5-15, janeiro / abril 2006.

Mata, M. C. 1993. Diagnosticar también es pensar la comunicación. *Educación para la comunicación*, curso de especialización. La Crujía.

Ministerio de la Protección Social. Gobierno de Colombia. (2009) *"Guía de Sistematización de Experiencias. Haciendo memoria de las redes sociales de apoyo"*. Colombia.

PE Fortalecimiento de Tramas y Gobernanza Territorial. (2014-2015). *Documento de Apoyo a la Sistematización*. Buenos Aires: Ediciones INTA.

Pietro Castillo, D. *Gestión de la comunicación, una práctica en medio de condicionamientos*. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional de Cuyo.

Speranza, M. (2015). *ProFeder. Sistematización de experiencias. Creando sentido y aprendiendo de la práctica*. Buenos Aires: Ediciones INTA.

Stolkiner, A. (1999). *La interdisciplina: entre la epistemología y las prácticas*. Buenos Aires: El Campo PSI.

Unidad de Prácticas y Producción de Conocimientos. (2002) *Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo local*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata.

UNLA. (2006). *Abordaje Integral de Problemáticas Sociales en el Ámbito Comunitario*. Cuadernillo VII. Buenos Aires.



PRET: Desarrollo territorial de los Valles Andinos y Noreste de San Juan.

Radio comunitaria Abriendo Espacios. Innovación organizacional en una experiencia de comunicación popular en Calingasta, San Juan.

Lugar: Tamberías, Calingasta, San Juan, Argentina.

Elodie Canonici, elodiecanonici@gmail.com - Radio comunitaria Abriendo Espacios
Rodrigo Cortéz, rodrigo_1992_2@yahoo.com.ar - Radio comunitaria Abriendo Espacios
Natalia Molina, nmolina@magyp.gob.ar - Subsecretaría de Agricultura Familiar
Miguel Navas, miguelnavasb@hotmail.com - Radio comunitaria Abriendo Espacios
Emilia Saavedra - Radio comunitaria Abriendo Espacios
Simón Tornello, tornello.simon@inta.gob.ar - (AER Calingasta) INTA San Juan

El Departamento Calingasta se encuentra al suroeste de la Provincia de San Juan. Limita al oeste con la Cordillera de Los Andes, en división con la República de Chile, al sur con la Provincia de Mendoza, al norte con el Departamento Iglesia y al este la pre cordillera lo separa de los departamentos Sarmiento, Zonda y Ullúm para, luego de 230km de camino de regular calidad, llegar a la capital provincial. Es el departamento de mayor extensión de la provincia (22.589 km²), ocupando casi el 25% de su superficie. A pesar de ello cuenta con solo 8.588 habitantes (1.2% según Censo del INDEC, 2010), registrándose un incremento intercensal de 4.8%, siendo casi la mitad de la media nacional, lo cual denota el éxodo poblacional del departamento. La población de Calingasta se organiza en torno a los Ríos Los Patos, Castaño y Calingasta. La zona sur (Barreal y Villa Pituil) es la que presenta una mayor concentración poblacional, seguida por la Villa Calingasta, que en conjunto congregan más del 60% de la población.

irrigados artificialmente como en toda la región. La mayoría de las explotaciones agrícolas son desarrolladas por pequeños productores “chacareros”. Este tipo de producción se realiza generalmente con la mano de obra familiar, siendo muy fuerte la transmisión de saberes de generación a generación. La situación de tenencia de la tierra es precaria y el nivel de capitalización es bajo. En general, complementan sus ingresos con actividades informales (changas, trabajos de albañilería o como peones rurales), semi-formales (contratados municipales) o accediendo a programas de asistencia social. En cuanto a la producción, alternan y combinan los cultivos característicos de la región cuyana: hortalizas de verano (tomate, papa, zapallo, maíz, poroto, acelga, berenjena, pimiento, etc), de invierno (cebolla, habas, brócoli, cultivos de hoja, entre otros), frutales y pasturas, estas últimas para alimentación de los animales de trabajo o de granja. También hay instaladas empresas agrícolas que ocupan grandes superficies (tres empresas poseen el 60% de las tierras con derecho de riego de la localidad). Los propietarios no viven en el departamento, tienen personal permanente y contratan personal temporario para tareas específicas, sin embargo cuentan con un elevado nivel de capitalización y tecnificación de los cultivos, con lo cual la demanda de mano de obra local es pequeña. Generalmente estos empre-



dimientos se orientan a la producción primaria (ajo, uva, nogal) con escaso o nulo agregado de valor en origen. En la actualidad, mantienen una gran proporción de tierras improductiva.

La sede del gobierno municipal se ubica en esta localidad, donde también funciona el Concejo Deliberante. Hay dos establecimientos educativos de nivel inicial, un colegio secundario y una escuela de formación profesional. Frente a la plaza departamental funciona el Centro Integrador Comunitario (CIC) Tamberías y en las cercanías se encuentran tanto el *Club Sportivo Tambería* como la biblioteca popular *Pio Cristino Gallardo*. Estas dos son las únicas instituciones que ofrecen actividades extraescolares a las y los jóvenes tamberianos.

En este marco, hacia fines de 2012, un grupo de jóvenes de entre 14 y 18 años, a través de la Mesa de Gestión del *Plan Ahí*¹ que funciona en el CIC de Tamberías, presentó un proyecto a la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia del Ministerio de Desarrollo Social (SENAF) para conformar una radio comunitaria. Se buscaba así generar un espacio de participación y conten-

1 - El Plan Nacional de Abordaje Integral "Plan Ahí" - por ahí, en el lugar-, está destinado a mejorar la calidad de vida de las personas, familias y comunidades en situación de alta vulnerabilidad social.

ción para niños, niñas y adolescentes de la localidad de Tamberías. El proyecto fue aprobado y se financió la adquisición de equipos de transmisión. Sin embargo, al llegar el financiamiento, el grupo conformado en un inicio se desarmó ya que sus integrantes, desmotivados, consideraban que el monto del subsidio (\$20.000) era insuficiente para armar una radio. La Mesa de Gestión entra en contacto con la Subsecretaría de Agricultura Familiar (SsAF), que contribuyó a través de asistencia técnica organizacional a conformar un nuevo grupo que encara la instalación de la radio.

Los fondos de la SENAF sirvieron para la adquisición de equipos, la Municipalidad de Calingasta facilitó el espacio físico, la provisión de servicios y elementos informáticos, la SsAF contribuyó con otros gastos y en febrero de 2013 empieza a emitir la Radio Comunitaria "Abriendo Espacios" (RCAE), la primera radio comunitaria del departamento.

En un principio, estuvo integrada exclusivamente por jóvenes y adolescentes y luego se fueron incorporando más integrantes de otras edades. En la actualidad cuenta con una nutrida programación y se encuentra en vías de formalizar su estructura organizacional. Más del 60% de sus integrantes son menores de 30 años y existe una

participación equilibrada entre mujeres y hombres. Además, la radio es parte de una red de organizaciones e instituciones del medio, como por ejemplo la biblioteca popular, el club, la municipalidad, el colegio, la SsAF, el INTA, entre otras.

La RCAE es una organización que nuclea a diferentes personas en torno a la emisora como herramienta de comunicación. Sus integrantes discuten y toman decisiones en forma participativa a través de una asamblea que se reúne semanalmente. Además de la asamblea, se conformaron comisiones para la concreción de tareas operativas concernientes al funcionamiento de la organización. Estas comisiones son: limpieza, técnica (mantenimiento y cuidado de equipos), finanzas, capacitación (encargada de realizar talleres y gestionar material para formación) y comunicación y protocolo (encargada de la articulación con otros organismos). Así es que, además de la práctica radiofónica en sí, la organización requiere de una organización y participación cotidiana.

Muchas veces las organizaciones e instituciones que articulan entre sí en esta localidad (SsAF, Mesa de Gestión, Municipalidad de Calingasta, INTA, Biblioteca Popular, AFSCA, Escuelas) suelen tener dificultades para vincularse con jóvenes y adolescentes. Es por eso que sistematizar

esta experiencia puede brindar elementos sobre cómo articular acciones que permitan, desde la comunicación comunitaria, multiplicar el alcance de la intervención en el territorio. También el proceso de sistematización, puede mejorar las capacidades de la organización para fortalecer las tramas sociales y la gestión de la comunicación en los procesos de desarrollo territorial. De la misma manera, conocer mejor el proceso de la experiencia ayuda a entender las lógicas y dinámicas de las tramas sociales y su reciprocidad con las transformaciones del territorio.

Para sistematizar la experiencia realizamos un recorte temporal, y analizamos desde el inicio de las transmisiones radiales, en febrero de 2013 hasta diciembre de 2014, el comienzo del proceso de sistematización, en el marco del Proyecto Específico Fortalecimiento de las tramas sociales y la gobernanza territorial de INTA.

Metodología

Trabajamos sobre la base de la metodología propuesta en *Documentos de apoyo a la sistematización 1, 2, 3 y 4* del Proyecto Específico Fortalecimiento de las Tramas Sociales y la Gobernanza Territorial y la *Guía metodológica de sistematización del FAO-PESA*.



Se conformó el equipo de sistematización y a través de diferentes instancias de taller: definimos el equipo de sistematización y la validamos con los protagonistas del proceso; realizamos consulta bibliográfica, debate y acuerdos sobre el concepto *participación*.

Recopilamos información secundaria, particularmente:

- Radio comunitaria en Tamberías, Calingasta. Un estudio sobre los procesos de participación y apropiación por parte de la comunidad. Tesina de grado FACSU UNSJ, NAVAS, Miguel (2014).
- Diagnóstico de problemáticas comunitarias (SAF, INTA 2012).
- Proyecto ProFeder: Apoyo al desarrollo local a través de alternativas organizativas, productivas y comerciales para el agregado de valor en origen de productos de la agricultura familiar de Calingasta. (AER Calingasta, 2013).
- Documento base de análisis territorial – Municipalidad de Calingasta (2010). Actas de las asambleas de la Radio.
- Material audiovisual.

Para producir información primaria realizamos siete talleres grupales con el equipo de sistematización y parte de los protagonistas del proceso, en donde se trataron los siguientes temas:

- Marco metodológico.
- Definición del Objeto, Objetivo, Eje y recorte temporal.
- Ponderación del nivel de participación. Presentación de lo avanzado para los nuevos compañeros. Repaso del proceso realizado. Identificación de Actores.
- Producción de la línea de tiempo.
- Caracterización de los actores, directos e indirectos. Repaso de la línea de tiempo.
- Caracterización de los actores directos en función del nivel de la participación.

Para la caracterización de los actores directos, se tomó como referencia el nivel de participación que surge de la ponderación de diferentes instancias o actividades (asambleas, programación, actividades de

funcionamiento y otras actividades) propias de la organización. La ponderación se realizó con metodología participativa en un taller donde estuvieron presentes 13 integrantes de la organización.

La clasificación de las actividades para la ponderación de la participación responde a la siguiente escala:

Asamblea: porcentaje estimado de participación en las asambleas. Hay que destacar que se trata de un recorte arbitrario, dado que se toma solo la asistencia a las asambleas y no la participación o las intervenciones que se tengan en ellas.

- 1.0 – entre 61 – 100%
- 0.5 – entre 31 – 60%
- 0.0 – entre 0 – 30%

Programación: cantidad de horas de programación semanal. Son considerados solo los programas que estuvieron al aire más de dos meses seguidos.

- 1.0 – Más de tres horas semanales
- 0.5 – Menos de tres horas semanales
- 0.0 – Nunca realizó un programa

Funcionamiento: responsabilidad en tareas de cotidianas de funcionamiento (finanzas, técnica, relaciones públicas, publicidades, limpieza)

- 1.0 – Realiza más de una tarea de diferente categoría
- 0.5 – Realiza una tarea habitualmente (al menos una vez al mes)
- 0.0 – Nunca realizó tareas de funcionamiento.

Otras actividades: participación en festivales, viajes, capacitaciones, realización de campañas, entre otras.

- 1.0 – Intervino en más de una actividad
- 0.5 – Intervino en una actividad
- 0.0 – Nunca intervino



Consigna innovadora

La mayoría de los integrantes de la RCAE cuenta con el aplicativo de mensajería *WhatsApp*, a través del mismo se lanzó una consigna que se respondió por mensajes de audio inmediatamente y tuvo mucha receptividad y respuesta.

Objeto de la sistematización

Lograr conocimientos que nos permitan comprender el funcionamiento del entramado social y su relación con una experiencia innovadora de comunicación comunitaria.

Eje de la sistematización

Como colectivo joven buscamos “*conocer un poco más nuestra organización y eventualmente encontrar información que sea de utilidad para otros*”. Por ello, queremos sistematizar la experiencia para saber en qué punto somos fuertes y en cuales tenemos que mejorar. Asimismo, dentro de este conocernos, nos focalizamos en la participación de los/as integrantes, que ha experimentado grandes variaciones en el tiempo. La asistencia a las asambleas refleja esa fluctuación y desde el ES consideramos que es un eje interesante a indagar.

En este sentido comenzamos a preguntarnos sobre *¿qué es participación?* Y, debido a la complejidad del concepto, no alcanzamos una definición unívoca, nuevas preguntas nos plantean que existen diferentes niveles de participación y que ésta podría hacer referencia no sólo a los integrantes de la radio, sino también a la comunidad en donde está inmerso.

Definimos como ES un primer recorte y definimos el siguiente eje: **Comprender las motivaciones en torno a la participación de las y los integrantes de la Radio comunitaria Abriendo Espacios.**

Situación inicial

Calingasta es un departamento que posee gran riqueza paisajística y cultural y es también una región que expulsa a sus jóvenes. Este éxodo se ve reflejado en el magro aumento poblacional inter-censal y en la reducida matrícula de numerosos establecimientos educativos. También existen flujos poblacionales internos, concentrando la población en las localidades con mayor oferta de servicios básicos (Barreal y Villa de Calingasta).

Si bien la villa cabecera, Tamberías, carece de servicios médicos especializados, establecimientos educativos de nivel ter-

ciario, tampoco hay cajeros automáticos, correo ni farmacias. Las actividades recreativas comunitarias se reducen al Club Sportivo Tamberías, fútbol principalmente, y a la biblioteca popular. A su vez el transporte público es insuficiente. Estas condiciones, sumadas al bajo dinamismo económico de las actividades agrícola, otrora principal fuente laboral, explican el fuerte éxodo, principalmente de jóvenes del departamento en general y de Tamberías, en particular.

Estas problemáticas plantearon la necesidad de generar un nuevo espacio de contención, lo cual movilizó a la mesa de gestión a articular diferentes fuentes de financiamiento y conformar la primera radio comunitaria del departamento.

Si bien en sus orígenes la radio estuvo compuesta exclusivamente por adolescentes, a partir de julio de 2013, por decisión de la asamblea, se admiten mayores en la organización. Igualmente, más del 60% de sus integrantes son menores de 30 años.

El organismo de gobierno de la radio es la asamblea, que se reúne semanalmente, y las comisiones se encargan de los aspectos operativos. De esta forma, además de la práctica radiofónica en sí, la organización requiere una participación cotidiana y la vinculación con diferentes organizaciones e instituciones del medio (SsAF, Mesa de

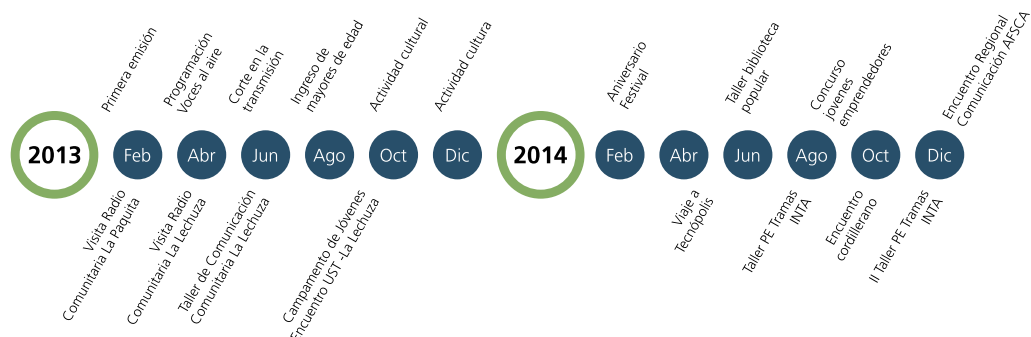
Gestión, Municipalidad de Calingasta, INTA, Biblioteca Popular, AFSCA, Escuelas).

El proceso de conformación de la radio se sustentó en una fuerte trama social. Las características propias del pueblo hacen que los actores directos de la experiencia cumplan diferentes roles los cuales indirectamente contribuyen con la complejidad de las relaciones. Así, la madre de un miembro de la radio es productora, relacionada con el INTA y la SsAF, y a su vez miembro de la Mesa de Gestión. O bien, la presidenta de la biblioteca, influyente en el ámbito educativo, es abuela de un integrante, o la presidenta del club tía de un funcionario municipal.

Recorte temporal

De toda la experiencia elegimos sistematizar desde el inicio de las transmisiones (febrero 2013) hasta el comienzo del proceso de sistematización, en el marco del Proyecto Específico Fortalecimiento de las tramas sociales y la gobernanza territorial de INTA (diciembre 2014). Excluimos el período de “armado” del grupo y de la instalación de equipos.

A continuación, se presenta la línea de tiempo del período sistematizado, indicando los principales hitos vividos:



En esta línea se destacan los momentos de mayor relevancia, desde los inicios de la transmisión, el 21 de febrero de 2013. En ese momento no se contaban con micrófonos y se emitía solo música. Al mismo tiempo la presencia de una nueva emisora en el aire generó ciertos conflictos. Algunos vecinos planteaban que interfería en la señal de la televisión de aire, complicación técnica que se resolvió rápidamente, pero también desde la radio comercial de Tamberías, su propietario, profesor de muchos de los integrantes de la radio, amenazó con tomar acciones legales con la técnica de la SsAF que acompañaba el proceso. Estas amenazas no prosperaron por ser infundadas, pero esto generó cierta intranquilidad en los menores.

A fines de marzo, con la compra de los micrófonos, comenzaron los programas con voces en vivo. Esto dinamizó a muchos jóvenes de la comunidad que se acercaron al espacio. De todas formas, pocos contaban con experiencia de locución, programación y en los aspectos técnicos. Por ello, y por lo inédito de una experiencia de comunicación comunitaria en Calingasta, se realizaron visitas a radios comunitarias de la región, La Paquita en Uspallata (a 130km, en Mendoza) y La Lechuza (a 230km en Pocito, San Juan). Con La Lechuza este vínculo se profundizó y el 29 de junio tuvo lugar un taller de comunicación popular en Tamberías, coordinado por integrantes de La Lechuza y una comunicadora, integrante de la carrera de Comunicación de la Universidad Nacional de San Juan y periodista de Radio Nacional San Juan. Como resultado de este encuentro, hubo una doble apertura, por un lado la asamblea de adolescentes decidió abrir la convocatoria a personas mayores, y por otro, los adultos que acompañaban empezaron a participar directamente “desde adentro” con programas y actividad en la asamblea.

En la segunda mitad del 2013 la radio ya contaba con una nutrida programación local, con trece programas al aire, además de participar en eventos culturales y recrea-

tivos de la comunidad. Paralelamente, se generaron espacios de articulación regional, como la participación en octubre, de un encuentro de jóvenes, organizado en conjunto por La Lechuza y la UST (Unión de trabajadores rural sin tierra de Cuyo, movimiento campesino de Mendoza).

Otro hito importante de la RCAE fue la realización del *festival comunitario* para festejar el primer año de la radio. Este evento se llevó a cabo en la plaza del pueblo, se emitió con radio abierta y reunió a artistas locales y de la ciudad de San Juan, con gran convocatoria de la comunidad calingastina.

Entre abril y junio se continuó con actividades de formación, como la participación de un encuentro organizado por la Defensoría del Público en Tecnópolis y la realización de un taller de lectura en conjunto con la biblioteca popular. Luego se participó en una serie de talleres enmarcados en un concurso de proyectos del programa Jóvenes emprendedores rurales en el que se ganó en una de las categorías. A fines del 2014 la radio comunitaria se incorporó al *Proyecto Específico Fortalecimiento de las tramas sociales y la gobernanza territorial de INTA*, participando en los talleres de sistematización en septiembre y diciembre de ese año.

También participamos de un encuentro cordillerano, organizado por la SsAF, en el que se realizaron talleres de formación e intercambio de experiencias con la radio comunitaria Latidos del Sur del departamento Iglesia.

Caracterización de los actores

Los actores sociales son personas, organizaciones o instituciones que tienen un papel directo o indirecto, influyen o condicionan los procesos de desarrollo que analizamos. En una primera instancia identificamos un grupo de siete **actores indirectos**.

- Mesa de gestión: conformada efectivamente por siete mujeres de la localidad de Tamberías. Organización territorial que colaboró activamente en la conformación de la radio.
- SENAF: organización estatal dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, sede localizada en la ciudad capital de San Juan. Fuente de financiamiento.
- Municipalidad de Calingasta/Concejo deliberante: Gobierno local, fuente de financiamiento.
- SsAF/INTA: Entidades estatales de acción territorial. Brinda asistencia técnica organizacional y financiamiento.
- Biblioteca popular: localizada en Tamberías, organización no gubernamental.
- Colaboradores / Oyentes / Auspiciantes: personas físicas localizadas en el área de cobertura de la radio.
- Radios comerciales: en Calingasta existen siete radios comerciales, una en Tamberías, dos en Villa de Calingasta y cuatro en Barreal. Poseen programación local y retrasmiten radios comerciales provinciales y nacionales.

Actores directos de la experiencia

Son los integrantes de la RCAE en el periodo establecido (02/13-12/14), constituyen

un grupo heterogéneo de 22 personas, de entre doce y cuarenta años, residentes del departamento Calingasta, de las localidades de Tamberías (16) y Barreal (6), mayoritariamente varones (16). Estudiantes, trabajadores desocupados, productores, profesionales.

Para su caracterización, tomamos un extracto de *"Radio comunitaria en Tamberías, Calingasta. Un estudio sobre los procesos de participación y apropiación por parte de la comunidad"* tesina de grado de la carrera de comunicación (2014, NAVAS BALAGUER, M.). *"Podríamos dividir a los integrantes de la radio en tres grupos: El primero, el más numeroso, compuesto por diecisiete o dieciocho adolescentes de entre 13 y 20 años, todos residen en Tamberías. Este número es muy variable, porque existe un núcleo fijo pero durante el transcurso de la investigación (y antes también) se sumaron y se fueron algunos jóvenes. Son los que llevan adelante la mayor parte de la programación, a pesar de no tener experiencia ni formación en materia radiofónica. No tienen visiones políticas claras ni intenciones de utilizar la radio como instrumento de militancia. Se les nota, y así lo expresan también, una intención de "ayudar a la comunidad", de ser útiles pero sin la idea de una dirección clara. Con diferentes grados de compromiso, van desde los que toman la activi-*



dad como mero pasatiempo a los que pretenden seriedad aunque sin herramientas para lograrlo. Para identificarlos en adelante los denominaremos como los chicos.

El segundo grupo está integrado por siete personas de entre 27 y 35 años, la mayoría profesionales, de diversas ramas. Hay dos ingenieros agrónomos, dos licenciadas en trabajo social y un arquitecto. Viven en Barreal, aunque algunos trabajan en Tamberías. No son oriundos del departamento sino que provienen de la ciudad de San Juan o Mendoza y se radicaron en Calingasta. Tienen una postura ideológica clara y hacen de la radio su lugar de militancia. Son vistos por los jóvenes como referentes o líderes. Este grupo tiene el mayor protagonismo durante las asambleas pero no así en la programación. Sólo producen tres programas que significan cuatro horas semanales. Además, para algún acontecimiento en particular, como por ejemplo las elecciones, realizan coberturas o programas especiales. A este grupo lo identificaremos como los militantes.

El tercer grupo lo componen dos o tres personas (también ha sufrido modificaciones) de entre 30 y 40 años, residentes en Tamberías, con alguna experiencia en radio comercial. Les cuesta entender la lógica de una radio comunitaria con organización horizontal, lo que ha generado algunos pequeños conflictos. La experiencia en locución y cierto prestigio como "personas de radio" ha servido para que se vea como más "serio" el proyecto por parte de las personas mayores de Tamberías. A estas personas las denominaremos los locutores."

La clasificación de Navas se basa en un momento determinado de la experiencia, antes de cumplir un año desde su inicio. Por lo tanto, no se ajusta estrictamente a la realizada en esta sistematización, dado que con el correr de los meses hubo un claro crecimiento, principalmente en el grupo denominado los chicos, en las instancias de participación, tanto de las asambleas,

como en actividades de funcionamiento. Sin embargo, en rasgos generales se ajusta a lo observado en el período en cuestión.

Resultados

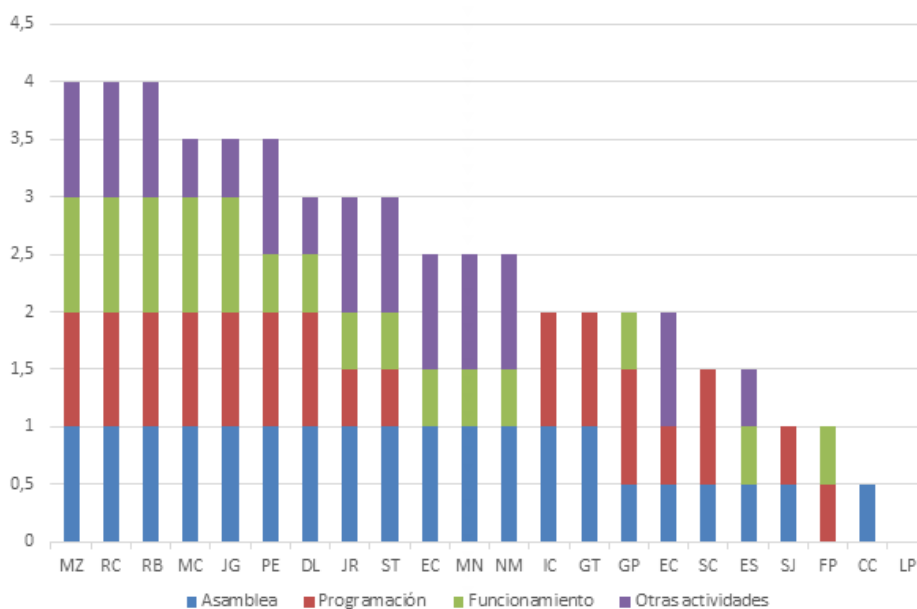
Análisis de los diferentes niveles de participación y clasificación de los actores directos

Del primer análisis de los datos, podemos distinguir tres grupos:

- Participantes con una valoración total de cuatro, es decir, integrantes con más de un 60% de asistencia a las asambleas, que tenían en el período analizado más de 3h de programación semanal y que además de asumir más de una para el funcionamiento de la radio, se comprometieron con más de una actividad extra. Podemos llamar a este grupo **núcleo**. Representan el 14% de los miembros de la radio.
- Participantes con una valoración total comprendida entre 1.5 y 3.5, representan el 71% de los miembros con una importante dispersión. A este grupo lo denominamos **grueso**.
- Participantes con una valoración total menor a 1.5, se los considera integrantes por tener cierto nivel de participación, sin embargo, la asistencia a las asambleas, la intervención en la programación y el compromiso en tarea de funcionamiento y otras actividades es bajo. Cuatro integrantes (18%) conforman este grupo, que podemos llamar **periférico**.

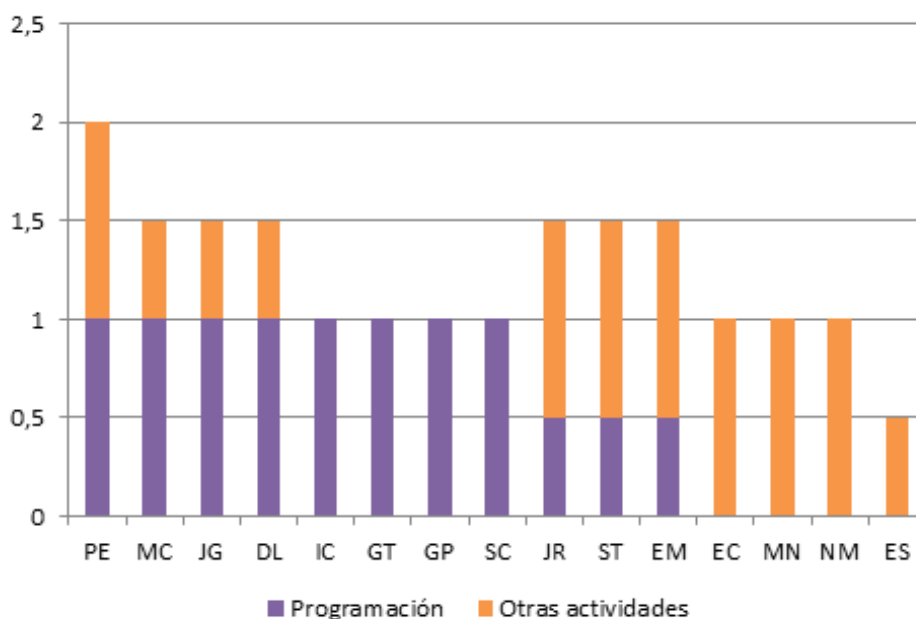
Del análisis del grupo **grueso** podemos realizar una subdivisión basándonos en la intervención en la programación y en las actividades que no tienen que ver con el funcionamiento específico de la radio. En las otras actividades (asamblea y funcionamiento) no hay diferencias sustanciales entre los grupos de integrantes. Encontra-

Componentes de la participación



mos, como mencionamos, dos subgrupos, el primero centra su participación mayoritariamente en la programación (más de 3hs semanales) y el segundo, en otras actividades (participación en festivales, viajes, capacitaciones, realización de campañas), lo cual nos da los primeros indicios sobre el origen de las motivaciones de sus integrantes.

Sin embargo, este parámetro por sí solo no afecta a la ponderación general (suma total), encontramos que en el grupo con menor participación en la programación (menos de 3h/semana), los valores de la suma total, en forma agregada son similares. En este subgrupo se destaca la diferencia a nivel de la variable "otras actividades." Cabe destacar que la asistencia



a la asamblea, durante mucho tiempo, fue obligatoria para poder tener programa, entonces esta variable, por sí sola no es significativa para ser analizada.

Las motivaciones

Luego del análisis de los audios y entrevistas a los integrantes podemos encontrar ciertas similitudes en las motivaciones, clasificándolas, a grandes rasgos, en tres categorías:

- Radiofónicas o comunicacionales: expresaron deseos de hacer radio, tener programas o estar en contacto con el mundo de la comunicación sin hacer distinciones del ámbito en que se realice.
- Políticas: Tiene que ver tanto con quienes ven en la radio un ámbito de participación ciudadana, de militancia, como quienes valoran lo relacionado con lo organizacional y las formas de gestión comunitaria.
- Vinculares: refiere a quienes destacaron el lugar de pertenencia, amistades, momentos vividos, relaciones con vecinos.

La primera lectura que hacemos teniendo en cuenta al **grueso** es la correspondencia entre las motivaciones manifestadas y las instancias de participación elegida. Quienes expresaron un deseo comunicacional tienen una gran incidencia en la programación. Es el caso de JG (*"teníamos muchísimas ganas de hacer un programa con mi amigo, (...) A la radio aportó nueve horas de programación. Sigo participando porque quiero transmitirle mi alegría a la gente que sintoniza la radio"*), DL (*"...donde podés informar a la población"*) y PE (*"...sentía la necesidad de llegar a la comunidad para comunicar alegría, compañía, transmitiendo informaciones y llegando a las personas para hacerlas sentir bien"*). Por el contrario, quienes expresaron motivaciones políticas están claramente más abocados a "otras actividades." Así lo expresaron NM (*"la radio es una herramienta de transformación social"*), ST (*"...y pensando en aportar a la*

construcción de un espacio de comunicación comunitaria") y MN (*herramienta para cambiar la realidad y ser útil para la comunidad (...) La radio comunitaria para mí es mi un ámbito de militancia*).

En cuanto a lo vincular está presente en los dos grupos por igual: *"formar el grupo, formar parte del grupo, formar un grupo"* (DL), *"una organización establecida por un grupo de jóvenes para trabajar en equipo"* (PE), *"sigo participando, porque me siento parte de esta radio"* (NM), *"sigo participando porque creo en el equipo humano, creo en cada uno de mis compañeros y compañeras"* (ST), *"me gustó ser parte del grupo"* (DL).

En el grupo denominado **núcleo** las motivaciones tienen que ver con los vínculos, lo comunicacional y en menor medida lo político: *"se viven momentos muy lindos en esta radio, te abre muchas puertas a muchos caminos (...) y te lleva a conocer muchos lugares lindos y también a muchas personas de distintos lugares"* (RB). Esta última motivación aparece en una segunda instancia. En algunos casos comienzan a participar atraídos por lo radiofónico y al conocer nuevas formas de organización se sienten atraídos por ellas: *"ingresé por que quise insertarme en el mundo de la comunicación"* *"sigo participando porque me gustan los conceptos que se manejan en cuanto organización, participación y toma de decisiones"* (RC) o *"Me gustó mucho la manera en la que se organizaban, a través de asambleas"* (RB). Esta situación también se da en alguno de los integrantes del **grueso** *"Me gustó (...) como se trabajaba, me gustó las ideas que tenían, los proyectos que se venían para futuro (...) y poder ser útil a la comunidad"* (DL).

En el tercer grupo, la **periferia**, las pocas actividades realizadas, e incluso las respuestas dadas a la entrevista, impiden un conocimiento cercano de sus motivaciones, pero se acercan más a lo radiofónico *"...curiosidad, quería conocer cómo funcionaba una radio"* (CC).



Conclusiones finales y aprendizajes

Una primera observación que surge del proceso transitado es la conformación del equipo de sistematización. Quienes se integraron al proyecto pertenecen al grupo *núcleo* y al *grueso*, dentro del subgrupo en el que predominan las motivaciones *políticas*. Esto da cuenta de que la misma práctica de sistematización, de análisis crítico de la experiencia y de intercambio entre los y las integrantes, moviliza a un grupo en particular con características propias, paradójico hubiese sido encontrar que conformaran este equipo integrantes motivados por aspectos exclusivamente radiofónicos. También, el ES reflejó la diversidad de la RCAE, tanto en edad como en nivel de formación formal, con lo cual, alcanzar acuerdos en el lenguaje empleado, en el enfoque y ángulo de la mirada de la misma experiencia, resultó complejo. Esto llevó a buscar formas de trabajo que se adaptaran a las circunstancias para propiciar la participación igualitaria de todos/as, empleando instrumentos innovadores y adecuando el formato de los talleres.

A partir de este proceso pudimos observar que existen diferentes niveles de participación, los cuales se relacionan con las diferentes motivaciones expresadas por las y los integrantes de la RCAE. En este sen-

tido, un aspecto que destacamos es que la variedad de motivaciones no genera quiebres. En ciertas oportunidades se observan tensiones, pero finalmente se logran acuerdos y consensos más o menos estables. Así, por ejemplo, las articulaciones que dentro de la organización se generan, son motorizadas por grupos diferentes de integrantes que reflejan distintas motivaciones. Quienes tienen motivaciones políticas buscan articular principalmente con La Lechuza, mientras que los que manifiestan motivaciones vinculares lo hacen con Latidos del Sur. Las dos son radios comunitarias de San Juan, la primera es una herramienta de comunicación de una organización de base (Retamo) que nace en el 2001, mientras que la segunda, se trata de un grupo de jóvenes que emplea la radio como espacio de recreación y contención en una localidad de características similares a Tamberías.

Al mismo tiempo, buscando comprender las motivaciones de las y los integrantes en torno a la participación, se evidencia que resulta muy relevante para quienes forman la radio los aspectos vinculares, siendo estos manifestados tanto en los talleres como en las tareas individuales. Sería deseable para el crecimiento de la organización, propiciar las instancias de encuentros y recreación internas más allá de las meramente operativas. También, la sistematización puso en

evidencia, en concordancia con lo que se venía tratando en las asambleas, la necesidad de separar la *radio* de la *organización*. Esta tensión se producía dado que la asamblea, como espacio de gobierno de la RCAE, no respondía a las motivaciones de quienes participaban solamente por intereses radiofónicos, pero era un espacio clave para quienes manifestaban intereses políticos y en ocasiones vinculares. Los resultados de la sistematización permitieron tener más elementos para modificar las reglas primeras de la radio. De esta manera, la obligatoriedad de participar en las asambleas quedó sin efecto, los miembros de la organización continúan reuniéndose y tomando decisiones en este espacio y quienes solo hacen programas siguen así en la radio, adecuando los acuerdos a los puntos de interés de cada participante.

Ampliando la mirada de lo específico de la experiencia de la RCAE y tomando sus aprendizajes, vemos que a otros colectivos de la comunidad se le podría extrapolar la clasificación de las motivaciones en torno a la participación. Pensando, por ejemplo, en *Manos de Calingasta*, una feria de productores/as y artesanos/as del departamento, sería factible imaginar feriantes que participen en el espacio principalmente por motivaciones comerciales (tal como las radiofónicas o comunicacionales en la radio) y otros que repliquen las mo-

tivaciones vinculares y/o políticas. La reflexión que surge de esta sistematización podría transformarse en insumo de análisis para quienes conforman la feria u otros grupos de la comunidad.

Por último, las vinculaciones con otras organizaciones e instituciones estuvieron presentes, tanto en los talleres como en los relatos individuales, dando cuenta de la nutrida interacción que existe entre los actores territoriales en general y con las y los integrantes de la radio en particular. Sin embargo, este proceso no ahondó en este aspecto, siendo un eje de reflexión factible de profundizar en otra instancia.



Bibliografía

Acosta, L. A. (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Honduras: FAO.

Berdegú, J., Ocampo, A y Escobar, G. (2007). *Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural*. Fidamerica. FIDA.

López, A. R. (ed.). (2013). *Argentina. Experiencias de desarrollo rural. Sistematización y revalorización de saberes*. Argentina: MAGyP.

Navas, M. (2014). *Radio comunitaria en Tamberías, Calingasta. Un estudio sobre los procesos de participación y apropiación por parte de la comunidad* (Tesina de grado). Argentina: FACSO UNSJ.

Sachs, W. (ed.). (1996). *Diccionario del desarrollo. Una guía del conocimiento como poder*. Perú: PRATEC.

Silvetti, F. (2006). *Lo que estamos perdiendo. La producción de conocimiento a partir de la sistematización de experiencias de intervención con campesinos*. Cuadernos de desarrollo rural. Argentina.



Repensando una experiencia de comunicación emancipadora: el caso de la Mesa de Comunicación Popular de Salta y Jujuy.

Equipo sistematizador

Ramón Burgos, monchoburgos@hotmail.com

María Laura Agüero, marialauraaguero@gmail.com

Ana Müller, anamuller07@gmail.com

Presentación¹

La convocatoria de la Jornada nos invita a pensar y repensar “el abordaje de la comunicación en sus diferentes dimensiones y escalas en Latinoamérica, a partir de una mirada crítica de los significados de prácticas mediáticas, organizacionales, comunitarias”. En ese sentido, proponemos reflexionar críticamente sobre el derrotero de la experiencia de la **Mesa de Comunicación Popular de Salta y Jujuy**² con el objetivo de aportar al “espacio de intercambio, diálogo y debate sobre las problemáticas y los escenarios actuales en que se desarrolla la comunicación en nuestro continente”.

La Mesa de Comunicación Popular de Salta y Jujuy (en adelante la Mesa) nace en un contexto de expansión de las experiencias de comunicación popular, comunitaria y alternativa en estas provincias en particular, y en Argentina y en Latinoamérica en general; esto ocurre no solo con las experiencias sino también con las proble-

matizaciones que desde allí se presentan. La Mesa surge entonces, como un espacio de articulación para acompañar iniciativas de comunicación popular en los territorios, preferentemente rurales, en el norte argentino. Se formaliza a partir de un convenio firmado en abril de 2012 por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), la entonces Autoridad Federal de Comunicación Audiovisual (AFSCA) y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDSN), tres organismos del Estado Nacional que se comprometían a articular recursos y esfuerzos para ayudar principalmente a cubrir tanto el 33% del espectro radioeléctrico que la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (LSCA) otorga a los medios sin fines de lucro, como las autorizaciones que le corresponden a los pueblos originarios.

Este espacio, más allá de quienes firmaron el convenio, fue integrado por diferentes organismos estatales y organizaciones sociales que acompañan e impulsan diversas experiencias de comunicación popular en estas provincias, tales como: Radio Nacional Salta, Parque Nacional El Rey, las carreras de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Salta (Tartagal y Salta capital) y la Universidad Nacional de Jujuy, Secretaría de Agricultura Familiar de Salta y Jujuy, Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC), Ministerio de

1 - Se incluye esta experiencia que comenzó el proceso iniciado –junto con las otras que integran la publicación– en 2014 en Casa de Nazareth. El formato corresponde a su presentación en la 1ª Jornada de Comunicación y Emancipación.

2 - Para otros abordajes sobre la experiencia de la Mesa de Comunicación Popular de Salta y Jujuy ver Agüero y Müller, 2016; Burgos y Müller, 2016; Müller et al, 2015 y Burgos et al, 2015.



Trabajo de la Nación, Radio Comunitaria La Voz Indígena, Wayruru Comunicación Popular y las iniciativas que posteriormente pasarían a consolidarse como las radios FM La Caprichosa, OCAN, Libertad, Encuentro, Ecos de mi pueblo, Ambrosio Casimiro, la Voz de la Quebrada y la Cooperativa Coyuyo, entre otras.

La Mesa nació entonces, para proponer, gestionar y facilitar procesos de comunicación popular con una clara y explícita intencionalidad política de trabajar y militar para contribuir al derecho a la comunicación, partiendo desde una concepción de la comunicación inclusiva, participativa y plural, integrada principalmente por “aquellos sectores que viven del campo y en el campo, campesinos, indígenas, pobladores rurales, comunicadores rurales y por personas que trabajan en instituciones vinculadas a estos sectores” (Agüero y Müller, 2016).

Un hito sustancial para la conformación de esta Mesa fue la sanción de la LSCA. Como explica Claudia Villamayor, a la misma se arriba “como resultado de prácticas de comunicación, ejercicio de ciudadanía y convicción política que permite darle normatividad a prácticas democráticas que habilitan no sólo la distribución de la palabra sino que garantizan la democratización de la sociedad y la cultura” (Villamayor, 2015. 225).

La Mesa, es un espacio nacido del vientre de esta Ley por un lado y por otro de un Estado y un gobierno que planteaban la “articulación de las políticas públicas” y por tanto de los organismos responsables de llevarlas adelante, como tarea fundamental. “En América Latina, el papel central que adquieren los Estados comprometidos con procesos populares como el vivido en la república bolivariana de Venezuela, en la Argentina o en Bolivia nos permite preguntarnos por una comunicación popular que a diferencia de otras décadas, está incorporada a las políticas de Estado, ya sea por la vía jurídica como por la vía de ser un componente de la agenda de derechos humanos en las políticas públicas” (ibíd.: 222). En este sentido, estamos convencidos de la potencialidad que surge del intercambio entre Estado, organizaciones y sujetos, y de la necesidad de apostar a que a la palabra no solo hay que enunciarla, sino también en muchos casos hay que pelearla y defenderla, para revertir o transformar procesos de dominación históricos. La Mesa está integrada por organizaciones con distintos recorridos, algunas con larga trayectoria de lucha, otras apenas iniciando su camino, pero todas tomando la palabra, para “hablar y decir el propio mundo y decirse a sí mismo” (Martín Barbero, 2003: 29). Quizá esa sea la misión primordial de este espacio, que a través de la palabra podamos encontrarnos como sujetos

pertenecientes a la historia, y por tanto con historia. Consideramos que poder decirnos nos posibilitará emanciparnos, independizarnos de un discurso impuesto, recrear el propio texto con las propias palabras, no solo diciendo sino además posibilitando que nos escuchen y nos escuchemos entre unos y otros. Como sostiene Martín Barbero, “hablar no es sólo servirse de una lengua sino poner un mundo en común hacerlo lugar de encuentro. El lenguaje es la instancia en que emergen mundo y hombre a la vez. Y aprender a hablar es aprender a decir el mundo, a decirlo con otros, desde la experiencia de habitante de la tierra, una experiencia acumulada a través de los siglos” (ibíd.: 31).

En ese “poder decirnos” también está presente la posibilidad de animarse a cuestionar las palabras, los significados, las prácticas, no sólo de las propias organizaciones comunicacionales rurales, sino también de los organismos públicos, que tal vez sin mayor cuestionamiento posibilitaron otros decires, también vinculados al rol de la comunicación, no ya como instrumento sino como práctica de la ciudadanía, como dice Clemencia Rodríguez, de “la democracia y la paz” (Rodríguez, 2011: 45), sobre todo teniendo en cuenta que la mayoría de estos organismos, así como las organizaciones no tenían a la comunicación como razón de ser.

Martín Barbero (2003) recuperando a Freire, señala que nuestras sociedades latinoamericanas fueron edificadas sobre la señoría de la tierra y sobre el poder del señor que se extendía de la tierra a las gentes... así la única voz que se podía escuchar en silencio era la del cura en el púlpito que era también el eco de la voz del patrón. La Mesa viene a intentar romper esta lógica del discurso único y el modo único de decir, al menos intenta con las herramientas que tiene y puede, trabajar en las rarezas, en lo no legitimado ni establecido como norma durante mucho tiempo, posibilitando las muchas palabras, voces y modos de decir. Las muchas historias, contadas en

▲ relatos, en canciones, en coplas, en tinkus, en chaqueñadas, en pin pin.

▲ El recorrido y los integrantes

▲ Si hay algo que caracteriza a este espacio de articulación es el “hacer”, el movimiento. Se intentaron y probaron varios modelos y formas de organización, y esa es una búsqueda que continúa y se da dinámicamente. En algún momento se dividió en dos comisiones, una de gestión y otra de capacitación; en otro se sumó una comisión de planificación. La realidad es que una vez al mes o cada 45 días la Mesa se juntaba a compartir, definir, discutir y organizar el trabajo, también traccionado por el movimiento generado por las propias instituciones y las dinámicas y demandas de las organizaciones. Si tuviéramos que pensar en una imagen con la cual representar este modo de organización sería un torbellino... pero también porque así los tiempos históricos y políticos de nuestro país lo requerían. La Mesa fue eco de un espacio y tiempo político activo, hacedor, generador de posibilidades en todos los campos, y también en el de la comunicación popular principalmente rural. Esto posibilitó que aún sin una burocracia organizativa muchas de las decisiones se concretaran en resultados.

▲ La Mesa tuvo tres criterios en su conformación vinculada a sus actores: una que los organismos públicos que la conforman sean de carácter nacional; otra fue que las organizaciones sean principalmente rurales, y un tercer criterio vertebrador, entender a la comunicación como un derecho humano inalienable y habilitante de otros derechos. A partir de allí, el objetivo fue darle para adelante con los tiempos y los recursos ajustados pero con plenas convicciones que era tiempo de hacer y hacer colectivamente.

▲ En este sentido se generaron una gran cantidad de actividades, proyectos e iniciativas, impulsados por cada organiza-

ción, por cada institución y acompañados por los demás integrantes, generando un movimiento reticular, donde cada uno, organizaciones y sujetos, pudieron aportar desde sus capacidades, aptitudes y posibilidades.

Así desde la Mesa se gestaron proyectos de formación radial y política para aquellas organizaciones y comunicadores que recién comenzaban sus pasos por estos caminos del decir desde el propio mundo. Formación más específica para aquellas radios ya transitadas en las luchas de la comunicación. Se generaron proyectos para fortalecer la red, como el Banco de Contenidos, Comunica Territorios que es una plataforma web que posibilita el almacenamiento, el intercambio, la circulación y la generación y producción de contenidos. Se articuló para formar parte del proyecto impulsado por INTA: Sembrando Palabras, Cosechando Derechos que financió la posibilidad del equipamiento a 18 radios rurales en diferentes puntos del país, cuatro de ellas en Salta y Jujuy, de organizaciones integrantes de la mesa (La Caprichosa en Tilcara y Ecos de mi Pueblo en el Fuerte (Jujuy) y las emisoras de Morillo y Seclantás en Salta). Esto en el marco de conformar mesas de trabajo “donde la comunicación comunitaria en los territorios sea una herramienta de organización” (Torres y Lance, 2014: 19), asumiéndola como una “práctica emancipadora” (ibíd.)

Por otra parte desde la Universidad Nacional de Salta se gestaron Proyectos de Extensión y Voluntariado estudiantil financiados por la propia UNSa, la Secretaría de Políticas Universitarias y el Gobierno de Salta a través de los proyectos de Fondo Ciudadano, que posibilitaron el acompañamiento a las radios con talleres desarrollados en los territorios y gestiones, como también la formación y el compromiso de futuros comunicadores con las realidades de lo popular /rural.

En este sentido, la Mesa se constituyó no sólo como un articulador o facilitador sino más bien como un actor político, y como tal potencia y multiplica las capacidades y posibilidades de gestionar la comunicación en el territorio, viene a fortalecer los vínculos entre las distintas experiencias de comunicación popular en Salta y Jujuy. La Mesa posibilitó la articulación de las distintas políticas públicas, es decir, que las herramientas con las que contaba el Estado para fortalecer procesos de desarrollo locales, “lleguen” y se concreten en los territorios integralmente.

Desde allí la Mesa reafirmó, llamarse Mesa de Comunicación Popular de Salta y Jujuy, con una concepción de la comunicación como práctica transformadora, como práctica instituyente de nuestra condición de sujetos sociales (Mata, 2009: 32) como ese espacio de construcción colectiva que atraviesa las prácticas institucionales y sociales poniendo de relieve los sujetos y sus relaciones en el territorio (PE Tramas Sociales, 2014), como parte de la construcción de la cultura y la propia identidad (Agüero y Müller, 2016).

Por otro lado, la Mesa también nos permitió a todos aquellos que la integramos y permanecemos en este espacio, ser militantes de la comunicación popular, lo que implica trabajar por una causa, un proyecto al que adherimos desde la pasión que moviliza dicha acción, que implica a su vez, compromiso, trabajo, creatividad que trasciende la institucionalidad y que además nos sitúa dentro de un colectivo que permite el pasaje de la primera persona del singular a la primera persona del plural (Retamozo, 2007), dando lugar a un nosotros inclusivo y que además se vincula con una determinada territorialidad.

Podemos mencionar a las organizaciones sociales principalmente del ámbito rural de Salta y Jujuy con prácticas de comunicación popular, comunitaria, indígena, con

identidad³. Sin embargo, estas organizaciones en su mayoría, no tienen como actividad vertebral a la comunicación, por el contrario, su actividad principal se encuentra vinculada a la producción de alimentos, a la elaboración de productos artesanales con la intencionalidad de agregar valor a esos productos primarios. Son en su mayoría agricultores familiares, para quienes la comunicación llega después de un camino recorrido en la búsqueda de la palabra.

Y las instituciones que conformaron la Mesa, organismos nacionales, que en su mayoría tampoco tienen como finalidad principal abordar la comunicación como un eje en su hacer, y menos la comunicación comunitaria: el INTA, la Secretaría de Agricultura Familiar, Parques Nacionales, el Programa Pro Huerta, los Ministerios de Trabajo y de Ambiente, las Asociaciones de pequeños productores... en ninguno de esos casos vamos a encontrar en su misión o estatuto, promover el derecho a la comunicación, al menos no de manera explícita. Las excepciones son Radio Nacional, AFSCA (en su momento) y las Universidades Nacionales. Pero sí, algunos de estos organismos, tienen fuerte presencia territorial en zonas rurales, y otras como las Universidades Públicas de Salta, Tartagal y Jujuy con carreras de comunicación vinculadas desde la extensión, promoviendo nuevos modos de generar conocimiento.

Nuevos desafíos

A partir de la restauración neoliberal producida con la asunción del gobierno de Macri y la implementación de políticas negativas para los sectores populares, el escenario se modificó profundamente. En ese marco, las instituciones que impulsa-

ron y sostuvieron el funcionamiento de la Mesa se encuentran en un estado de “reconversión”. Recorte de presupuesto, despido de trabajadores, falta de fondos para trabajar en los territorios, reorientación de las políticas públicas son las marcas distintivas del 2016.

De esta manera, la Mesa se encuentra también en un proceso de reconfiguración. Sin embargo, el recorrido transitado nos muestra que la representatividad de sus integrantes con las diferentes organizaciones, en los territorios y en las comunidades con las que se trabajó, no viene dispuesta -por lo menos no únicamente- de un mandato institucional, sino que la militancia y el compromiso asumido por los integrantes de las diferentes instituciones públicas, permite en algunos casos continuar generando iniciativas que traccionan a esas instituciones. Con dificultades y limitaciones, pero que permiten mantener el vínculo desarrollado cuando esas mismas instituciones orientaban sus políticas públicas de una manera diferente a la actual.

En ese sentido, el nuevo escenario vuelve a plantear la necesidad de agudizar el ingenio a las experiencias de comunicación popular para aprovechar las *grietas* y allí consideramos que se puede seguir trabajando desde algunos espacios estratégicos como los proyectos a largo plazo del INTA, en particular los que el eje de la comunicación en los territorios sigue presente, y principalmente desde las Universidades Nacionales. Durante los últimos años, la lógica de las Universidades fue criticada por los tiempos (a veces demasiado lentos) para dar respuestas a ciertos planteamientos de distintos sectores sociales. Sin embargo ante el nuevo escenario de ajuste y recorte de derechos adquiridos, la relativa libertad y autonomía que tenemos sus integrantes nos permiten pensar nuevas lógicas de articulación y trabajo para seguir promoviendo procesos de comunicación que asuman su compromiso político de emancipación.

3 - Varios autores analizan y problematizan los diferentes “apellidos” (cfr. Kaplún, 2007) con que se nombra a las prácticas emancipadoras de la comunicación latinoamericana. Una mirada situada sobre nuevas denominaciones como comunicación indígena o con identidad pueden verse en Lizondo, 2015 y Villagra, 2016.

Referencias bibliográficas

Agüero, M. L. y Müller, A. (2016). *Los sentidos de la comunicación popular en el territorio*. Mimeo.

Burgos, R. y Müller, A. (2016). Acompañamiento en el desarrollo de radios comunitarias e indígenas y procesos de construcción ciudadana. El caso de la Mesa de Comunicación Popular de Salta y Jujuy. Ponencia presentada en el XIV *Encuentro Nacional de Carreras de Comunicación "Repensar la Comunicación, hacia una mirada decolonial en el Bicentenario de la Declaración de la Independencia Argentina"*. San Salvador de Jujuy: FADECCOS, UNJu, UCSE-DASS.

Burgos, R., Aybar, V. F., López, M. S. y Villagra, E. (2015). *Desarrollo de experiencias en el marco de la Mesa de Gestión de la Comunicación Popular de Salta y Jujuy. Los casos de El Fuerte y Nazareno en el norte argentino*. Mimeo.

Kaplún, G. (2007). La comunicación comunitaria, en AAVV: *Medios de comunicación. El escenario iberoamericano*. España: Fundación Telefónica y Ariel: 311-320.

Lizondo, L. (2015). *Comunicación con identidad o comunicación comunitaria. El caso de la FM La Voz Indígena* (Tesis de Maestría en Planificación y Gestión de la Comunicación). Universidad Nacional de La Plata.

Martín Barbero, J. (2003). *La educación desde la comunicación*. Bogotá: Editorial Norma.

Mata, M. C. (2009). Comunicación comunitaria en pos de la palabra y la visibilidad social. En Área de Comunicación Comunitaria (ed.): *Construyendo comunidades. Reflexiones actuales sobre comunicación comunitaria*. Buenos Aires: La Crujía.

Müller, A., Casula, R., Tolava, F. y Villagra, E. (2015). Hilvanando redes en comunicación comunitaria (I). Reflexiones sobre los Talleres de apoyo a organizaciones sociales en el marco de la Mesa de Gestión de la Comunicación Popular de Salta y Jujuy. En Burgos, Ramón (editor): *Comunicación popular y alternativa en contextos de frontera. Mapeo de actores y experiencias en sectores populares de Salta*. Córdoba: Gráfica 29 de mayo: 189-194.

Proyecto Nacional Fortalecimiento de las Tramas Sociales y la Gobernanza Territorial 2014. Programa Nacional Territorios: Economía, Sociología y Prospectiva. Argentina: INTA

Retamozo, M. (2007). *Orden social, subjetividad y acción*

colectiva. *Aportes hacia una configuración teórica para el estudio de los movimientos sociales*. Documento del taller (<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/programas/pp.533/pp.533.pdf>).

Rodríguez, C. (2011). Trayectoria de un recorrido: comunicación y cambio social en América Latina. En Pereyra, José Miguel y Cadavid, Amparo (ed.), *Comunicación, desarrollo y cambio social. Interrelaciones entre comunicación, movimientos ciudadanos y medios*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Torres, G. y Lance, F. (2014). Palabras previas. En *Sembramos palabras, cosechamos derechos. Encuentro de Comunicación en los Territorios. Latinoamérica y el Caribe*. Buenos Aires, Argentina, 2013. Buenos Aires: INTA Ediciones, pp. 7-9.

Villagra, E. (2016). Queremos que la gente no pueda vivir sin la radio. *Procesos de gestión y de construcción de contenidos en una radio comunitaria. El caso de la Organización de Comunidades Aborígenes de Nazareno (OCAN). 2014-2016*. (Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Humanidades). Salta: Universidad Nacional de Salta.

Villamayor, C. (2015). Estudios de la comunicación popular. Teorizar es intervenir, en Florencia Saintout y Andrea Varela (dir.), Daiana Bruzzone (coord.) en *Voces abiertas. Comunicación, política y ciudadanía en América Latina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.

¿Qué es el Programa Nacional para el Desarrollo y Sustentabilidad de los Territorios?

El Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios nació en un contexto institucional donde se ha priorizado el enfoque territorial, la visión de sistemas complejos, la mirada prospectiva para el accionar del INTA, la implementación de Proyectos Regionales con Enfoque Territorial (PRET) y la reformulación de instrumentos programáticos y de la cartera de proyectos del INTA. Cuenta con la participación de 1100 profesionales distribuidos en todas las regiones del país, lo que implica una enorme potencialidad para la acción, con un amplio abanico de especialidades para apoyar conceptual y metodológicamente el accionar de los técnicos en los territorios.

La misión del Programa Nacional es contribuir a que los territorios avancen hacia un desarrollo sustentable, a través de la generación de conocimientos y el fortalecimiento de competencias, mediante una construcción colectiva y poniendo énfasis en los sujetos y los procesos sociales. Como objetivo general el Programa se propone comprender las transformaciones territoriales, los procesos de innovación y fortalecer las competencias para la gestión del desarrollo y la sustentabilidad del territorio. Sus objetivos específicos apuntan a: 1) Comprender la acción de los distintos sujetos sociales y fortalecer capacidades en los procesos de transformación territorial. 2) Conocer las tramas institucionales, los procesos de gestión territorial y las políticas públicas que favorecen o dificultan los procesos de desarrollo y la sustentabilidad del territorio. 3) Comprender los procesos económicos, sociales y políticos del acceso, uso y gestión de recursos naturales, bienes comunes y servicios ambientales, para fortalecer capacidades y facilitar los procesos de diseño e implementación de políticas públicas 4) Comprender los procesos de innovación tecnológico-organizacional y diseñar estrategias para la construcción colectiva de alternativas superadoras. 5) Comprender estructuras, estrategias y políticas públicas vinculadas a la comercialización y el agregado de valor, fortaleciendo capacidades y proponiendo alternativas. 6) Mejorar el abordaje de la complejidad del territorio y desarrollar la visión histórico-prospectiva de los territorios.

ISBN 978-987-521-877-2



**Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación**