

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

**Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales**

**Maestría en Desarrollo Rural**

**Tesis para optar por el Título de Magister en Desarrollo Rural**

Alumna: ***Ing. Agr. Verónica Lamas***

**ORGANIZACIONES SOCIALES Y DESARROLLO TERRITORIAL:  
Estudio comparativo de tres procesos organizativos de la Agricultura  
Familiar en San Vicente y Dos de Mayo, provincia de Misiones**

Directora de Tesis: **Magister Clorinda Perucca**

Co- Directora: **Lic. Laura Kostlin**

Posadas - Misiones - Argentina

2015

*Participar significa tomar parte (...) en las decisiones, en las responsabilidades, en el trabajo; desde el sitio en el que se está, desde la función que se ocupa a través del diálogo y la organización; implicándose personalmente en las tareas que se estimen necesarias. Participar es insistir en aquellos aspectos que se quieren modificar o mejorar, pero siempre desde el acuerdo y el respeto. No desde la fuerza o la coacción. Es, también, proponer, dar ideas y, a la par, colaborar, ayudar, desarrollar actividades que se juzguen importantes (...)*

*Es, para otros el desarrollo de relaciones sociales tendientes a movilizar la solidaridad y la iniciativa.*

*En definitiva participar es conocer, es aceptar y compartir, es trabajar y dar soluciones, y, siempre al mismo tiempo, participar es exigir.*

García Checa (1991)

## **Agradecimientos**

*A Alicia, Eugenia, Elva, Dina, Nélide, Viviana, Verónica, Miguel, Laura, Elena, Mirta, Graciela y Suli de Pueblo Illia; a Rogelio, Olinda, Mónica, Mirta, María, Luis, Isabel, Elisa, Osvaldo y Oscar de Mojón Grande y Colonia Chafariz; a Félix, Elvira, Rubén, Mabel, Isabel, Irene y Ligia de Ruta Alicia y a todos los protagonistas de los procesos organizativos, por su hospitalidad, por abrirme las puertas de sus vidas y por compartir su sabiduría.*

*A Antonio, Adrián, Carlos, Claudio K., Claudio F., Cristian, Gilberto, Jairo, Javier, Juan, Liliana, Mabel, Mauricio, Mirta, Ofelia, Rosa, Valeria y Víctor, por compartir su trabajo cotidiano y sus experiencias en extensión rural.*

*A Clorinda y Laura por sus consejos y paciencia, como así también por sus valiosos aportes teóricos y metodológicos.*

*Al INTA por brindarme la posibilidad de realizar la Maestría en Desarrollo Rural.*

*A Mauricio por su amistad, por sus reflexiones constantes y por acompañarme en el viaje por el interior de las organizaciones de la Agricultura Familiar de San Vicente y Pueblo Illia.*

*A mi Familia por el apoyo incondicional.*

Índice	Pag.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
1. Objetivos de la investigación	7
2. Antecedentes	8
3. Marco teórico	12
i. Dimensiones de análisis y abordaje conceptual	12
ii. Agricultura familiar y organización comunitaria	13
4. Presentación del área de estudio y los principales actores	17
5. Estrategia metodológica y técnicas utilizadas	23
<b><i>CAPÍTULO 1: Las Políticas de Desarrollo desde 1983 hasta 2014 y sus efectos en el ámbito de actuación del Equipo Técnico de San Vicente</i></b>	<b>27</b>
1.1. El retorno a la Democracia, surgimiento de Programas y Proyectos de desarrollo	29
1.2. Período de ajuste, restricción estatal y Programas focalizados	30
1.3. Agotamiento del modelo neoliberal y surgimiento de perspectivas de Desarrollo socio-territorial	34
1.4. Fortalecimiento de políticas orientadas a la agricultura familiar	38
1.5. Reflexiones de este capítulo	43
<b><i>CAPÍTULO 2: Trayectorias de los procesos organizativos de la Agricultura Familiar en los Municipios San Vicente y Dos de Mayo de Misiones</i></b>	<b>44</b>
<b><i>Parte1:Trayectoria del proceso organizativo de Rumbo al Horizonte</i></b>	<b>46</b>
2.1.1. Antecedentes organizativos y de intervención	46
2.1.2. Etapa inicial del proceso organizativo (1994-2005)	47
2.1.3. Etapa de conformación de la Organización: Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte (2005)	53
2.1.4. Etapa de crecimiento de la Organización Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte (2005-2008)	56
2.1.5. Etapa de consolidación del proceso organizativo (2008 - 2012)	59
2.1.6. Etapa de formalización de Organización (2012 - 2014)	62
2.1.7. Situación de la Organización al finalizar el trabajo de campo (abril 2014)	66
<b>Parte2 : Trayectoria del proceso organizativo de Mojón Grande y Chafariz</b>	<b>70</b>
2.2.1. Antecedentes organizativos y de intervención	70
2.2.2. Etapa inicial del proceso organizativo (2004-2005)	70

2.2.3. Etapa de conformación de la Organización: Comisión Comunitaria Mojón Grande y Chafariz (2005 – 2006)	78
2.2.4. Etapa de crecimiento del proceso organizativo (2006-2008)	81
2.2.5. Etapa de transición en el proceso organizativo (2009 -2012)	84
2.2.6. Etapa de creación de la Asociación Civil Mojón Grande - Chafariz (2012 – 2013)	89
2.2.7. Situación de la Organización al finalizar el trabajo de campo (abril 2014)	98
<b>Parte3 : Trayectoria del proceso organizativo de Ruta Alicia</b>	<b>102</b>
2.3.1. Antecedentes organizativos y de intervención	102
2.3.2. Etapa inicial del proceso organizativo (2007 – 2010)	102
2.3.3. Etapa de conformación de la Organización: Asociación Civil Ruta Alicia (2011)	107
2.3.4. Etapa de crecimiento de la organización (2012 - 2014)	112
2.3.5. Situación de la Organización al finalizar el trabajo de campo (abril 2014)	115
<b>CAPÍTULO 3: Factores que inciden en los procesos organizativos desde la perspectiva de los actores</b>	<b>118</b>
3.1. Factores que favorecen los procesos organizativos autónomos	119
3.1.1. Factores internos que favorecen los procesos organizativos autónomos	119
3.2.2. Factores externos que contribuyen al fortalecimiento de la organización	125
3.2. Factores que obstaculizan los procesos organizativos autónomos	127
3.2.1. Aspectos internos de la organización que interfieren en el proceso organizativo	127
3.2.2. Aspectos externos a la organización que interfieren en el proceso organizativo	131
3.3. Reflexiones y recomendaciones para los actores sociales	135
<b>CAPÍTULO 4: Análisis comparativo de las trayectorias organizativas</b>	<b>139</b>
4.1. Análisis comparativo de los procesos organizativos	140
i. Génesis de los procesos organizativos	140
ii. Surgimiento de las organizaciones de Segundo Grado y el paso a la formalización	143
iii. Situación actual de los procesos organizativos	147
4.2. Reflexiones en torno a la consolidación de autonomía en los procesos de desarrollo	151
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>156</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>159</b>
<b>Anexo</b>	<b>164</b>

# INTRODUCCIÓN

La presente tesis propone caracterizar, analizar y comparar tres procesos organizativos de índole socio territorial, originados en un contexto de intervención de desarrollo rural con agricultores familiares, en los municipios de San Vicente y Dos de Mayo, de la Provincia de Misiones. Los mismos se desarrollaron desde mediados de la década del 1990 hasta 2013.

A través de una reconstrucción histórica de cada uno de los procesos organizativos, se describen las complejas tramas de relaciones, entre actores locales y externos, atravesadas por diversos intereses, valoraciones y conocimientos, así como la performance de prácticas y acciones generadas en los diferentes momentos de dichos procesos de desarrollo.

Las organizaciones sociales estudiadas son organizaciones de segundo grado, integradas por grupos de productores familiares, que surgieron con el objetivo de trascender una dinámica organizativa grupal, propiciada por la implementación de las políticas públicas de las décadas de los '90 y del 2000. Dichas organizaciones están orientadas a atender problemáticas de índole socio-económicas y a la generación de ingresos familiares que permitiese paliar la situación de crisis de los cultivos de renta.

Enmarcado en un cambio de paradigma, a partir del 2003, el gobierno nacional impulsó acciones programáticas de desarrollo territorial, que superaron los aspectos técnico – productivo – económico, incorporando un enfoque territorial multidimensional (salud, educación, servicios, infraestructura, trabajo, mercados).

Este proceso no solo respondió a un imperativo externo de condicionamiento de los programas y políticas, sino que también a estrategias de construcción de autonomía por parte de las organizaciones sociales en su vinculación con el desarrollo territorial. De esta manera, además de asistir problemas técnico-productivos a escala de la unidad productiva, se efectuaron acciones tendientes a abordar las problemáticas comunitarias de los productores de la agricultura familiar.

Hacia fines de la década del 2000, se promovió una progresiva formalización organizativa territorial, en un contexto de cambio de estrategias de políticas públicas de desarrollo orientadas al sector rural, que incluyeron entre sus requisitos la conformación de organizaciones formales.

Los procesos organizativos estudiados, han estado mediados por el Equipo Técnico de San Vicente<sup>1</sup> que implementaron diversos programas de desarrollo rural en el área del

---

<sup>1</sup> El Equipo Técnico de San Vicente, en la década del 90 estaba constituido por un grupo de 4 técnicos y profesionales pertenecientes a la Agencia de Extensión Rural (AER) del INTA que implementaban en el área, diferentes Programas y Proyectos (Proyecto Minifundio, Pro-Huerta, Programa Social Agropecuario (PSA), Programa Cambio Rural). A estos se fueron sumando otros técnicos contratados, por la entonces Secretaria de Agricultura y Ganadería de la Nación a fin de

Departamento Guaraní de la Provincia de Misiones. En la década del 90, los proyectos de desarrollo llevados adelante por dicho equipo, focalizaban su trabajo en los grupos de base. Posteriormente, en la década del 2000, se constituyó un Equipo Técnico Interinstitucional, que promovieron procesos organizativos comunitarios, tendientes a fortalecer la autonomía de las organizaciones.

Es así que, a partir del 2004, los grupos de productores comenzaron a organizarse en estructuras de segundo grado, constituyendo Comisiones Comunitarias. Mediante estas estructuras organizativas, los actores locales, junto con los actores externos, gestionaron y concretaron la construcción de salones de uso comunitario, de una sala de primeros auxilios y redes comunitarias de abastecimiento de agua domiciliaria, entre otras; acciones que contribuyeron a mejorar la calidad de vida de las familias involucradas. Además, las organizaciones comunitarias administraron fondos de subsidios y créditos que permitieron realizar mejoras a nivel predial, en las chacras de los integrantes de las organizaciones. Por otra parte, sus representantes se involucraron en otras esferas de representatividad de los productores, participando en los Foros de la Agricultura Familiar, a nivel departamental y provincial.

En el periodo considerado para el estudio de los procesos organizativos, se evidencian distintos momentos que fue atravesando el Equipo Técnico de San Vicente, con cambios en la composición y el grado de involucramiento de los mismos en los programas e instituciones. El mismo, se inicia como equipo de un Proyecto Minifundio (1992) de la Agencia de Extensión Rural del INTA y progresivamente va sumando profesionales de diversos programas e instituciones. En el año 2013, el Equipo Técnico, presenta la particularidad de ser interinstitucional e interdisciplinario, está integrado por 17 profesionales y técnicos del Instituto Nacional de Tecnología Agrícola (INTA), la Secretaría de la Agricultura Familiar (SAF), el Programa Porvenir<sup>2</sup> y la Escuela de la Familia Agrícola (EFA) San Vicente de Paul.

---

brindar, a través del PSA asistencia técnica y financiamiento a numerosos productores de la zona NE de Misiones (Depto. Guaraní y 25 de Mayo). En la década del 2000 se sumaron a las acciones del Equipo Técnico, docentes pertenecientes a la Escuela de Familia Agrícola (EFA San Vicente de Paul), del Programa Porvenir (apunta a eliminar el trabajo infantil) y un mayor número de técnicos (agronomos, trabajadores sociales) pertenecientes a la nueva Secretaría de Agricultura Familiar (SAF) del Ministerio de Agricultura de la Nación (2008) y con sede en las oficinas del INTA San Vicente. Así, queda constituido el que denominamos Equipo Técnico de San Vicente, Equipo Interdisciplinario e Interinstitucional.

<sup>2</sup> Programa de Prevención del Trabajo Infantil en Misiones. Tiene como objetivo alejar del trabajo infantil a niños y niñas menores de 16 años hijos de trabajadores rurales y de productores tabacaleros para lo cual brinda herramientas específicas para el acceso y permanencia de los menores a la educación formal de nivel inicial y primario, evitando la repetición y el abandono escolar. Estas actividades son acompañadas de capacitaciones hacia actores claves y por la entrega de material de sensibilización sobre la problemática del Trabajo Infantil. (<http://www.unirse.com.ar/2014/07/22/el-programa-porvenir-nea-sigue-creciendo-en-misiones/>)

El Equipo Técnico de San Vicente, involucrado en los procesos organizativos, observó diferencias en la génesis y evolución de cada una de ellos, con particularidades que podrían facilitar u obstaculizar dichos procesos, como por ejemplo, el grado de participación de los delegados o referentes de los Grupos de Base, el tipo de acciones emprendidas, la capacidad de gestionar proyectos, entre otros. Los técnicos manifestaron su interés por entender esas diferencias, dado que los actores locales son del mismo estrato socio-económico: productores de la Agricultura Familiar y están insertos en un contexto histórico, político y ambiental similar.

Surge así, mi interés en investigar las particularidades de tres procesos organizativos: **Rumbo al Horizonte**; **Ruta Alicia** y **Mojón Grande-Chafariz** que involucran la integración de varios grupos de base. Se seleccionaron estas tres organizaciones porque se plantean objetivos similares, están circunscriptas en una misma zona, son acompañados por el mismo Equipo Técnico y se sostienen en el tiempo.

Se pretende conocer su funcionamiento interno, sus fortalezas y limitaciones, y comparar sus procesos organizativos con el objeto de responder los siguientes interrogantes: ¿Cómo fueron los procesos organizativos de cada una de las organizaciones de la Agricultura Familiar de San Vicente y Dos de Mayo? ¿Cuáles son sus similitudes y sus diferencias? ¿A qué se deben esas diferencias? ¿Cuáles son los factores que incidieron para que las organizaciones sociales de la agricultura familiar de San Vicente y Dos de Mayo hayan perdurado en el tiempo?

## 1. Objetivos de la investigación

Se detallan seguidamente los objetivos de la presente Tesis:

**Objetivo General:** *Investigar comparativamente tres procesos organizacionales de la agricultura familiar de San Vicente y Dos de Mayo, en la Provincia de Misiones, a los fines de indagar acerca de las estrategias de construcción de autonomía por parte de las organizaciones sociales y su permanencia en el tiempo.*

Los **Objetivos Específicos** de la investigación consisten en:

- Identificar las motivaciones y perspectivas de los productores para ser parte de las organizaciones sociales de San Vicente y Dos de Mayo.
- Conocer y describir el funcionamiento interno de cada una de ellas (actividades; lógicas organizativas; tomas de decisiones; asignación y distribución de roles; dificultades; desafíos).



- Comparar sus procesos organizativos, identificando factores facilitadores y obstaculizadores que incidieron para que las organizaciones perduren en el tiempo, contribuyendo a procesos autónomos.
- Describir y analizar la modalidad de intervención del Equipo Técnico de San Vicente en el acompañamiento a los procesos organizativos.

El análisis comparativo de los procesos organizativos de la agricultura familiar de San Vicente y Dos de Mayo, favorecen a la comprensión de la génesis, desarrollo y continuidad de los mismos, identificando las lógicas de los actores sociales, contextualizados y mediados por momentos políticos a lo largo de 18 años de historia. El marco temporal del estudio comprende desde el inicio de los procesos organizativos, 1995, hasta el año 2013.

El resultado esperado del estudio comparativo de dichos procesos, proporcionará un aporte teórico para esclarecer los aspectos que influyen en la sostenibilidad en el tiempo de este tipo de organizaciones de la agricultura familiar. Asimismo, contribuirá a enunciar estrategias tendientes a fortalecer la autonomía de estas organizaciones de segundo grado, mejorar el poder de negociación y orientar procesos sostenibles de desarrollo territorial.

## 2. Antecedentes

En la provincia de Misiones, hay pocas experiencias similares de organizaciones comunitarias de segundo grado de la Agricultura Familiar, como OPES (Organización de Pequeños Productores de El Soberbio) y Colonias Unidas de San Pedro. Sin embargo, existen antecedentes relacionados con el estudio de organizaciones de productores en el ámbito nacional y trabajos sobre procesos de desarrollo con agricultores familiares, mediados por instituciones del estado y ONG en la Provincia de Misiones y la región.

Como antecedentes de trabajos que abordaron el estudio y análisis de organizaciones de pequeños productores y agricultores familiares en la Argentina y la región se consideraron dos tipos de investigaciones en función del aporte conceptual y metodológico de las mismas:

- ✓ Investigaciones sobre organizaciones de segundo grado del Norte de Argentina: *Esteve, M. (2010) estudia el Movimiento Campesino de Córdoba; Arzeno, M. (2007) y Cowan Ros, C. (2007) investigan los procesos organizativos en la Quebrada de Humahuaca y de la Puna; Arqueros, Arzeno, García, Nardi, Pereira, Roldán y Villarreal (2005), comparan dos organizaciones de Misiones, una de Salta y una de Jujuy; Martínez, G. (2011) describe una Comisión Vecinal del Chaco.* Las mismas aportan criterios metodológicos y lineamiento teóricos en el estudio de organizaciones de productores.

- ✓ Estudios llevados a cabo en el territorio donde se localizan las Comisiones Comunitarias de San Vicente: Castiglioni, G. (2009) caracterizó los productores de San Vicente; Rodríguez, Perucca, Kostlin, Castiglioni (2010) investigaron la conformación y trayectoria seguida por la Feria Franca local; Schiavoni, G., Perucca, C., Schvörer, L. Otero, N, (2006) analizaron distintos procesos organizativos de desarrollo rural alternativo como la organización de la Comisión Central de Tierras (CCT), la Feria Franca de Eldorado y los grupos de mujeres de San Vicente, en Misiones. Núñez, V. y Maciel, O (2011) realizaron una sistematización sobre el trabajo de la Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte desde una perspectiva de género. Estos trabajos constituyen una referencia sobre caracterización de la zona donde se localizan las organizaciones comunitarias, la idiosincrasia de los productores y las estrategias de trabajo implementadas por los técnicos que promovieron diferentes procesos organizativos.

Para la descripción de la génesis y el funcionamiento de las organizaciones, se tomaron los estudios de caso realizados por Arzeno, M. (2007), Martínez, G. (2011), Cowan Ros C. (2007), Manzanal, M. et al. (2005).

Arzeno, M. (2007) analiza los procesos organizativos en la Quebrada de Humahuaca, Jujuy, que comienzan con la aparición de algunas Organizaciones No Gubernamentales (ONG) cuyo trabajo procura atender las problemáticas de la población rural. La autora especifica conceptos sobre el proceso organizativo de un territorio y su rol en el desarrollo rural local. Su análisis de las organizaciones de base “comunitaria” se centra en: las acciones realizadas y financiamientos; la gestión de recursos económicos y la vinculación con otras organizaciones. Detalla la génesis y evolución de esta organización de segundo grado; visualiza la existencia de conflictos que influyen en la duración de la vinculación entre las organizaciones lo cual requeriría un análisis de ‘subtramas’ o de una ‘trama con fisuras’.

Martínez, G. (2011) describe la experiencia organizativa de los campesinos placeños y la conformación de la Comisión Vecinal de Pequeños Productores (CVPP) del Departamento Presidencia de la Plaza, provincia de Chaco, en el año 1999. En este estudio, se refleja la intervención de las instituciones y los programas públicos. El autor incorpora en su análisis, la práctica de asociativismo, relacionada a la “forma de vida campesina”. En su investigación, Martínez, G. (2011) identifica factores que influyen en el grado de organización alcanzada.

A los efectos de identificar las motivaciones de los productores para ser parte de organizaciones comunitarias, se consideró el estudio de caso de la Puna y Quebrada de Humahuaca realizado por Cowan Ros, C. (2007), con el objeto de comprender las

condiciones que posibilitaron la emergencia del proceso organizativo e investigar el rol que adquieren las organizaciones en las estrategias de reproducción social de sus miembros. El autor identifica las principales lógicas de movilización y distribución de recursos, que emplean los actores locales a través de las estructuras organizativas y analiza los impactos que generan.

En el mismo sentido y ahondando en las estrategias organizativas de los productores se consideraron, los estudios de casos detallados en “Territorios e instituciones en el desarrollo rural” efectuados por los investigadores Manzanal, Arqueros, Arzeno, García, Nardi, Pereira, Roldán y Villarreal (2005). Allí, estudian cuatro experiencias que promueven la participación organizada de los actores locales en aspectos que influyen en su vida cotidiana y generan procesos de capacitación, formación y organización de la población rural-local: Feria Franca de Oberá, las tramas territoriales de San Pedro (Misiones), San Carlos (Salta) y Humahuaca (Jujuy). Los autores analizan las formas de participación, de fortalecimiento y de control social, como así también la multiplicidad y frecuencia de vinculaciones entre organizaciones. Asimismo, desarrollan una tipología de organizaciones y de vinculaciones que denominan: interacciones (relaciones jerárquicas y económicas) y articulaciones. Los autores señalan que los pequeños productores eligen organizarse de manera autónoma como estrategia para modificar sus condiciones de vida: “en este proceso, paulatino y creciente, contradictorio pero presente cotidianamente en sus praxis, cuando los pequeños productores toman conciencia de la importancia de aumentar su autonomía y fortalecer sus organizaciones, para poder negociar el rumbo de las mismas, de los fondos que reciben, tanto públicos como privados, y en definitiva de la estrategia de desarrollo grupal y desde luego, territorial” (Manzanal et al, 2005, p. 245).

En cuanto a trabajos desarrollados en la zona de estudio, que caracterizan a los agricultores familiares y analizan procesos organizativos implementados por agentes de desarrollo se pueden mencionar los trabajos de Schiavoni, G. et al. (2006); Castiglioni, G (2009); Rodríguez, F. et al. (2010); Nuñez y Maciel (2011).

En la identificación del escenario de las organizaciones, se consideró el trabajo realizado en el 2009 por Castiglioni, G. Dicho autor, efectúa una caracterización de los productores del área de influencia de la Agencia de Extensión Rural (AER) San Vicente del INTA que incluye los Municipios de San Vicente y el Soberbio del Departamento Guaraní, y el Municipio de Dos de Mayo, perteneciente al Departamento de Cainguaés. El autor describe los principales procesos y características estructurales de la provincia de Misiones y del área de influencia de la AER San Vicente, analizando la importancia de la localidad de San Vicente en el proceso y el rol que desempeñaron las instituciones.

Varios autores estudiaron procesos organizativos que estuvieron influenciados por la intervención del Equipo Técnico de San Vicente. Se rescata de dichos estudios, el proceso histórico de intervención y las estrategias del Equipo Técnico. Entre dichas investigaciones, Rodríguez, Perucca, Kostlin, Castiglioni (2010) estudiaron la Feria Franca de San Vicente (Misiones) y sus efectos en la organización interna de las unidades familiares de producción. Para ello, relevaron los programas de desarrollo y producción de autoconsumo implementados y las acciones de desarrollo que acompañaron el proceso de formación de la Feria Franca de San Vicente.

Schiavoni, G., Perucca, C., Schvörer, L., Otero, N. (2006) presentan tres experiencias relacionadas con el paradigma alternativo de desarrollo rural en Misiones y las relaciones que se establecen entre el Estado, las ONGs y los productores; una de ellas reflexiona sobre los grupos de mujeres rurales de San Vicente. Describen tres experiencias de desarrollo rural alternativo, una de ellas en San Vicente, que están asociadas a la conformación de un marco institucional específico. En esta investigación, se retoma el proceso histórico de intervención y la complementación de programas de diversas instituciones llevada a cabo por el Equipo Técnico de San Vicente. Las autoras concluyen que las articulaciones institucionales que se dieron en el Municipio de San Vicente (INTA, PSA) favorecieron la consolidación de los grupos de mujeres rurales. En el caso de Misiones, las estrategias alternativas son inducidas por las acciones de desarrollo con el fin de revitalizar la agricultura familiar.

Núñez, V. y Maciel, O. (2011) realizaron una sistematización sobre la conformación y funcionamiento de la Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte, de Pueblo Illia, desde una perspectiva de género. Allí, brindan una caracterización del funcionamiento interno de la Comisión Comunitaria de Dos de Mayo efectuada por los técnicos que acompañan dicho proceso organizativo, el cual se utilizará como insumo en la revisión de información secundaria. En este trabajo se rescata el trabajo de la comisión, su conformación y funcionamiento desde una perspectiva de género, incorporando temas como la participación de las mujeres en diferentes ámbitos, como ser familiar, local, público, rol de la mujer, autonomía de su participación, gestiones y decisiones. Los aspectos analizados son: la historia de participación previa de los integrantes de la comisión en otras organizaciones o grupos; el rol de la mujer en la organización y su relación con las tareas del hogar y el funcionamiento de la organización en cuanto a roles, participación y toma de decisiones. En este punto, explican las particularidades del espacio de base (los grupos de base) y el espacio de la comisión. Los autores presentan los aprendizajes, reflexiones del trabajo que se consideran entre los factores que influyen en los procesos organizativos.

### 3. Marco teórico

#### i. Dimensiones de análisis y abordaje conceptual

El estudio de los procesos organizativos **Rumbo al Horizonte; Ruta Alicia y Mojón Grande-Chafariz**, se aborda desde la perspectiva centrada en el actor, propuesta por Norman Long, Jan Douwe van der Ploeg y Alberto Arce desde mediados de los '90. Consiste en un abordaje teórico-metodológico para el análisis de la acción social y la intervención para el desarrollo. Esta perspectiva, contempla las múltiples lógicas, capacidades y prácticas que interactúan en el ámbito de los proyectos de intervención, estudiando las formas en que las ideas y las prácticas son apropiadas y re-integradas o re-configuradas en los mundos de vida locales (Escobar; 2005).

Esta perspectiva teórica prioriza la voz y el mundo de vida de los actores sociales, que tienen un rol protagónico en las dinámicas de desarrollo y de articulación de lo global-local. Así, mediante esta perspectiva, se estudian los fenómenos sociales como hechos resultantes de una multiplicidad de realidades emergentes y construidas en la interrelación de una compleja trama de actores; donde *“las concepciones de racionalidad, el poder y el conocimiento son culturalmente variables y están integradas a las prácticas sociales de los actores”* (Long, 2007, p. 46).

En esta investigación, se adopta la perspectiva orientada al actor, para explorar la manera en que los actores sociales - locales y externos -, se relacionan en una serie de situaciones entrelazadas, por los recursos, significados y legitimidad institucional, que involucran potenciales intereses conflictivos, con configuraciones de conocimiento diversas y discontinuas. En cada experiencia organizativa se analizan este tipo de situaciones y se correlacionan con los escenarios de interacción de escala local y la forma en que se entrelaza con los dominios más amplios, a escala zonal, provincial y nacional.

La perspectiva orientada al actor, facilita el abordaje de los procesos de cambio por los cuales surgen las organizaciones sociales, son transformadas y re-trabajadas en la vida cotidiana de las personas, analizando la multiplicidad de lógicas, capacidades y prácticas que interactúan. En la presente investigación, se pretende dilucidar las estrategias, generadas en el interior de las organizaciones, las acciones efectuadas y los procesos de cambio. En este análisis, se describirán las experiencias vividas, los modos de sustento y las prácticas sociales de los protagonistas de las tres organizaciones, atravesadas por programas de intervención y políticas públicas del ámbito provincial y nacional.

Se conciben las intervenciones como procesos discontinuos, influenciados por las diversas reacciones de los actores. Por eso, las intervenciones no son procesos lineales con límites

claros en tiempo y espacio, tal como están proyectados en sus formulaciones. Cuando los actores externos, se introducen en el mundo de vida de los actores locales, los proyectos son transformados en el acto de la práctica social. Es importante entender este proceso, dentro de los mundos de vida de los distintos actores, los diferentes significados que éstos le atribuyen, que están influenciadas por las confrontaciones e interpretaciones de los diferentes mundos de vida en juego, en las arenas de la intervención. La perspectiva centrada en el actor, propuesta por Long, facilita la comprensión de las prácticas de intervención y sus continuas transformaciones.

Long (2007) enfatiza sobre la “capacidad de saber” y la “capacidad de actuar” que poseen todos los actores sociales; quienes resuelven problemas, aprenden la manera de intervenir en el flujo de eventos sociales, alrededor de ellos; están al tanto de las acciones propias, observando cómo los demás reaccionan a su conducta y tomando nota de las varias circunstancias contingentes. Dicho autor, afirma que *“los significados, los valores y las interpretaciones se construyen culturalmente, pero se aplican de manera diferencial y se reinterpretan de acuerdo con las posibilidades conductuales existentes o circunstancias combinadas”* (p.108). En los tres procesos organizativos estudiados, se demuestra el empleo de la capacidad de agencia de los actores involucrados.

## ii. **Agricultura familiar y organización comunitaria**

Las organizaciones sociales **Rumbo al Horizonte**, **Ruta Alicia** y **Mojón Grande-Chafariz** presentan estructuras de segundo grado, que nuclean grupos de base de productores de la Agricultura Familiar. Los productores, protagonistas de los tres procesos organizativos estudiados, poseen chacras con una superficie menor a 50 hectáreas; la mano de obra es netamente familiar y residen en la chacra. La actividad agropecuaria que realizan es muy diversificada y está integrada por cultivos industriales (yerba mate, té, tabaco), cultivos anuales, hortícolas; animales de granja y bovinos, los cuales constituyen la base alimentaria familiar.

Existe mucha discusión en torno a la categoría "Agricultor Familiar", surgida en el marco de la implementación de programas y políticas de desarrollo orientadas al sector. Arzeno M y Ponce, M (2012) afirman que la categoría “agricultura familiar” es nueva en el ámbito académico y en el político. Surge en Brasil, en los espacios de negociación entre el Estado y las organizaciones sociales y sindicales, y posteriormente se extiende a otros países de América Latina.

En Argentina, desde el denominado 'conflicto del campo'<sup>3</sup> en 2008, la "Agricultura Familiar" emerge como un actor político y económico; que se ha instalado en la agenda de las políticas públicas (Arzeno M. y Ponce, M.; 2012).

Así, el término 'agricultor familiar' está adquiriendo un uso amplio y difundido, en la última década, dado que fue adoptado desde el ámbito de las políticas públicas y desde muchas de las organizaciones de productores. Debido a que dichas políticas públicas incidieron en las estrategias de intervención programáticas y por ende, influenciaron los procesos organizativos estudiados, en esta investigación, se opta por la utilización de la categoría "Agricultor Familiar" y su conceptualización.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2014) el surgimiento de la agricultura familiar como objeto de política pública corresponde a una evolución: de la categoría llamada "pequeña agricultura", "agricultura campesina" o "agricultura de subsistencia", se pasa por la identificación de sistemas de producción basados en el núcleo familiar y diferenciados de la agricultura empresarial, y finalmente se llega a la reivindicación y posterior definición de una categoría de política pública enfocada en la "agricultura familiar" (p.4).

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) la definición de agricultura familiar, incluye los siguientes aspectos:

- Uno o más miembros de la familia están involucrados en la operación del predio y en la toma de decisiones.
- El predio es heredado o es parte de la sucesión dentro de la familia/hogar, y también se le considera un lazo con la cultura y la comunidad rural.
- La producción agropecuaria contribuye en cierta medida a los ingresos familiares o al consumo de alimentos (FAO, 2014, p.25).

Para nuestro país, Arzeno y Ponce (2012) señalan que en las discusiones del ámbito académico, la categoría "Agricultura Familiar" incluye a sujetos agrarios diversos, definidos por la literatura especializada como colonos, farmers, campesinos, minifundistas, pequeños productores, trabajadores rurales, entre otros. Paralelamente, aparecieron una serie de definiciones en documentos oficiales como la del Foro Nacional de la Agricultura Familiar (FoNAF); la que formuló el INTA en el marco de la creación de los Centros de Investigación para la Agricultura Familiar (CIPAF) o la que presenta el estudio realizado por Obschatko sobre pequeños productores a partir del Censo Nacional Agropecuario 2002.

---

<sup>3</sup> El conflicto del campo se origina por la divulgación de la resolución 125, que aplicaba retenciones móviles a la exportación de un conjunto de productos agropecuarios con alta rentabilidad en el mercado externo.

De esta manera, la Agricultura Familiar comprende un amplio conjunto de actores que se caracterizan por no vivir exclusivamente de la agricultura y por tener un conjunto de activos, estrategias, y actividades, que diversifican sus recursos y reducen sus riesgos. Son familias rurales, trabajadores y productores agropecuarios diferenciados por su forma de vida, estrategias de sobrevivencia, inserción productiva, grados de capitalización (Tsakoumagkos; 2008, p.7).

Schiavoni (2008) considera que el agricultor familiar no es un “trabajador para el capital”; citando a Abramovay (1998) explica que, “si bien cumple un papel importante en la reproducción social del sistema, su función no se limita a proporcionar excedentes a los grupos económicos que operan en la agricultura” (p.18).

En esta investigación, se acepta la definición del Foro Nacional de Agricultura Familiar FoNAF (2006), que considera a la agricultura familiar como:

“Una forma de vida y una cuestión cultural, que tiene como principal objetivo, la reproducción social de la familia en condiciones dignas, donde la gestión de la unidad productiva y las inversiones en ella realizadas es hecha por individuos que mantienen entre sí lazos de familia, la mayor parte del trabajo es aportada por los miembros de la familia, la propiedad de los medios de producción (aunque no siempre de la tierra) pertenece a la familia, y es en su interior que se realiza la transmisión de valores, prácticas y experiencias” (p.9).

La vida social de las organizaciones de la agricultura familiar es heterogénea: está compuesta de realidades múltiples que se construyen y confirman, sobre todo mediante la experiencia. Por ello, es necesario estudiar e identificar los procesos sociales, cómo se producen, reproducen, consolidan y transforman, en los mundos de vida de sus actores.

Las organizaciones de la Agricultura Familiar, están insertas en colonias rurales que presentan las características definidas por Fasano, P. (2006) - basada en Gluckman, 1963 y Elías & Scotson, 1994 [1965] - en su caracterización de la comunidad. Las particularidades de una comunidad están centradas en: la existencia de una asociación de personas con pasado, presente y futuro en común (común-unidad en el tiempo); constituyendo un asentamiento poblacional de un tamaño tal que permite que todos se conozcan entre sí (común-unidad en el espacio); y sus límites están dados por la posibilidad de comprender el sentido de las prácticas de significación comunitarias, y participar de ellas (común-unidad en el sentido).

La construcción simbólica de la comunidad, origina *‘el sentido de pertenencia’*; la cual, está sujeta a una comunidad que la configura y la construye como tal. Por ello, el sentido de comunidad, tiene un núcleo importante en torno a la interacción social entre los miembros de un colectivo; se complementa con la percepción de arraigo territorial y un sentimiento



general de mutualidad e interdependencia (Sánchez Vidal, 2001; citado por Maya Jariego I; 2004). En este sentido, Turco (2010) destaca que una comunidad socialmente cohesionada se caracteriza por una situación en la que los actores comparten un sentido de pertenencia e inclusión, participan activamente en los asuntos públicos, reconocen y toleran las diferencias, gozan de una equidad relativa en el acceso a los bienes y servicios públicos y en cuanto a la distribución del ingreso y la riqueza. Todo ello, en un ambiente donde las instituciones generan confianza y legitimidad.

Esta investigación se centra en el estudio de la organización comunitaria, la cual se concibe como un sistema social integrado, deliberadamente constituido para la realización de proyectos concretos, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio (Shlemenson; 1998).

Los actores locales de Pueblo Illia denominaron su organización: 'Comisión Comunitaria', debido a que reunía integrantes de muchos grupos de base de la colonia, y se creó con la finalidad de lograr el bienestar de la comunidad y de las familias asociadas. Por otra parte, no era una organización formal para llamarla Asociación, Cooperadora, Mutual o Cooperativa. Ante el éxito de dicho proceso organizativo, el Equipo Técnico de San Vicente, promocionó la creación de organizaciones de segundo grado, empleando la denominación 'Comisión Comunitaria' con los productores de zonas aledañas y generalizando el término en los documentos institucionales. En palabras de un Técnico del Equipo: "*empezamos a pensar la idea de juntar a la gente, de pensar en una comisión que englobe a todos los grupos, era juntarlos para poder discutir un poco más la visión global de toda la colonia*". Así, se gestó la Comisión Comunitaria de Mojón Grande y Chafariz.

Debido a que las organizaciones de la agricultura familiar están circunscriptas a comunidades rurales y han tramitado mejoras en los servicios básicos de las colonias, se consideran en su análisis, los factores que contribuyen al fortalecimiento comunitario. Entendida ésta como:

"El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno, según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos" Montero (2006, p.73).

En este sentido, Castoriadis (1982), citado por Schneider y Peyré Tartaruga I., (2006), sostiene que el desarrollo es un proceso de generación de autonomía y de construcción de un proyecto colectivo, como única forma posible para la realización de la emancipación.

Las organizaciones forman construcciones político-culturales que sirven como marco para que los actores desarrollen medios instrumentales que ajusten sus mutuas interacciones, con la finalidad de alcanzar un balance de cooperación, que posibilite lograr objetivos colectivos compatibles con los propósitos individuales, los cuales presentan diferente grado de convergencia/conflictividad. Así, las organizaciones son creaciones de sus propios actores, y éstos, como participantes activos, crean procesos de aprendizaje, procesan información, efectúan acciones colectivas y generan estrategias de negociación y confrontación con otros actores e instituciones (Benencia y Flood; 2002).

En esta investigación se admite el marco conceptual expuesto por Schneider, et al. (2010), donde el territorio es visto y entendido como espacio y campo en el que los procesos socio-organizacionales se afirman y transcurren, convirtiéndose en una unidad importante para la planificación e implementación de las acciones de desarrollo.

#### **4. Presentación del área de estudio y los principales actores locales**

Las organizaciones Ruta Alicia y Mojón Grande-Chafariz se sitúan en el Municipio San Vicente que pertenece al Departamento Guaraní. La organización Rumbo al Horizonte se localiza en el Municipio Dos de Mayo que pertenece al Departamento Cainguas.

El Departamento Guaraní posee una extensión de 3314 km<sup>2</sup> (equivalente al 11,10 % del total provincial) y limita al norte y este con el departamento San Pedro, al sur con Brasil, al norte con el departamento Montecarlo y al oeste con los departamentos Cainguas y 25 de Mayo. Según el Censo de Población, Hogares y Viviendas del 2010, viven 67.698 personas en todo el departamento, cifra que lo ubica como el 5<sup>o</sup> más poblado de la provincia.

El Municipio San Vicente, fue fundado el 21 de Mayo de 1967, constituyendo una Municipalidad de Primera Categoría. Tiene una superficie total de 152.173 has. La población del Municipio en el año 2010 era de 44999 habitantes. La localidad de San Vicente, cabecera departamental, se ubica en la región centro de la Provincia de Misiones, sobre la Ruta Nacional N° 14. La distancia a la ciudad capital de Posadas es de 187 kilómetros (al sudoeste).

Las Organizaciones Rumbo al Horizonte; Ruta Alicia y Mojón Grande-Chafariz, se sitúan en la región geográfica de la serranía central de Misiones<sup>4</sup>, donde predomina un relieve

---

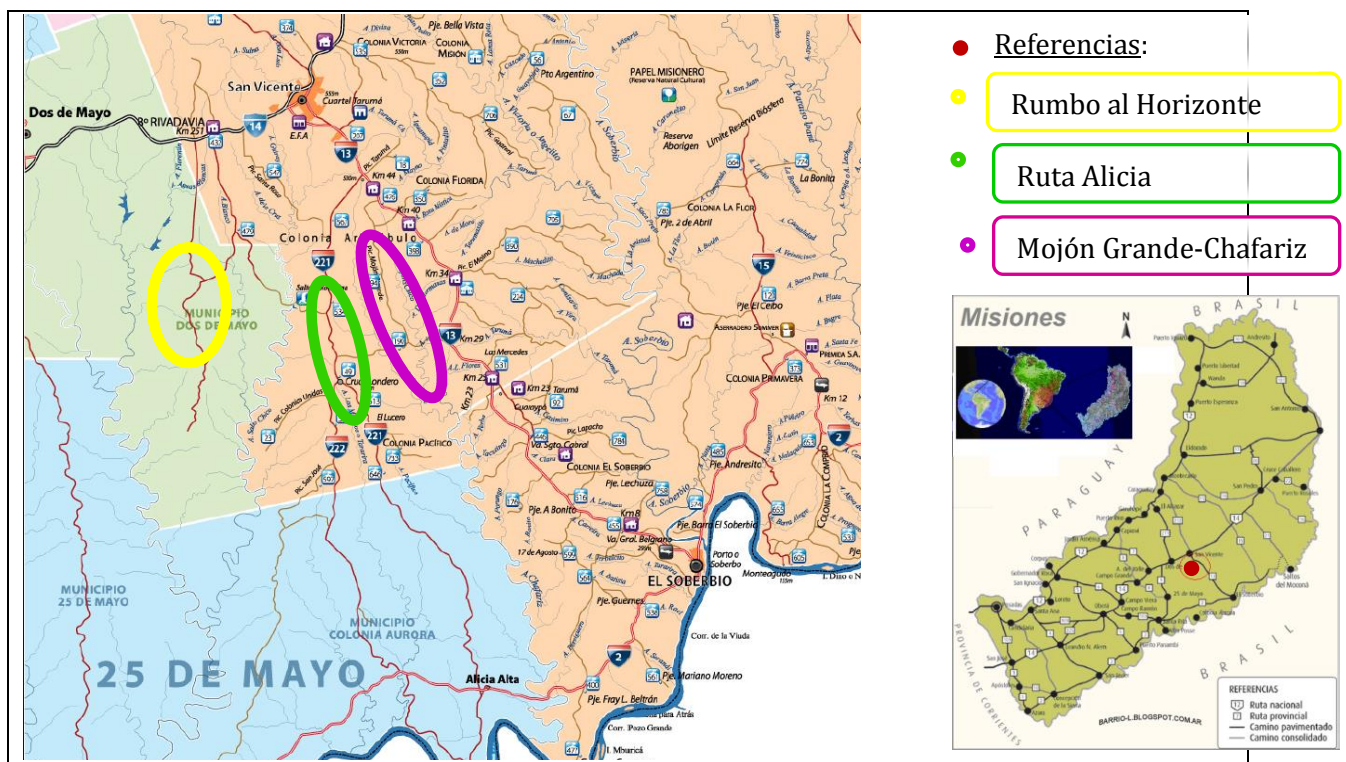
<sup>4</sup> En esta área predomina el relieve montañoso, fuertemente disectado, ondulado con presencia de cerros, donde los suelos que se presentan son moderadamente profundos de buena fertilidad natural, afectados en su espesor por la erosión hídrica, casi siempre asociados a otros suelos someros y pedregosos de sectores escarpados o inclinados. También, una franja de meseta central preservada, con planicie discontinua de relieve ondulado con lomas de pendientes medias, donde son dominantes los suelos rojos profundos de buenas condiciones para cultivos perennes (INTA; 2008)

sumamente ondulado. Las tres organizaciones se localizan muy próximas entre sí, en la zona centro-este de la Provincia de Misiones, como se aprecia en el Mapa N°1.

Dicha zona, se caracteriza por el predominio de explotaciones pequeñas. El Censo Nacional Agropecuario 2008, registró 5093 Explotaciones Agropecuarias (EAPs) en el Departamento Guaraní y 2974 EAPs en el Departamento Cainguas. La suma de ambos representa el 30,6% del total de la Provincia. Cabe destacar que en el Departamento Guaraní el 85% de las EAPs tienen una superficie menor a 50,1 ha y en el Departamento Cainguas, el rango de 1 a 50,1 ha representa el 90 % de las EAPs. Dicha cifra refleja la importancia de la Agricultura Familiar en la zona.

Las “colonias”<sup>5</sup> donde se desarrollan las experiencias sociales estudiadas, presentan similitudes en sus condiciones agro-ecológicas. La actividad agropecuaria que realizan los productores es muy diversificada, siendo los principales cultivos de renta en la zona: la yerba mate, el té y el tabaco.

Mapa N° 1: Localización de las tres organizaciones de la Agricultura Familiar



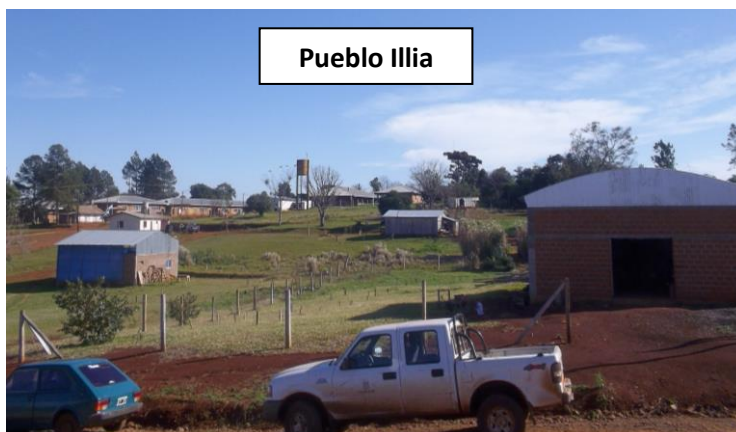
Fuente del Mapa: Gran Atlas de Misiones (INSTITUTO PROVINCIAL DE ESTADISTICA Y CENSOS; 2008: 281)

<sup>5</sup> Denominación local de un territorio, caracterizado por la presencia de chacras (explotación agropecuaria/unidad productiva) trabajada por familias de agricultores. El nombre colonia deviene del proceso histórico de colonización llevado adelante en Misiones, ya sea por el Estado o en forma espontánea, por pobladores en la frontera agraria.

- a) La **Organización Rumbo al Horizonte**, nuclea 100 familias de la zona de Pueblo Illia, Municipio Dos de Mayo, Departamento Cainguás.

La localidad **Pueblo Illia**, depende administrativamente del municipio de Dos de Mayo, cuyo centro urbano esta unos 32 km de distancia. Se ingresa por un camino terrado, la Picada Pomar, situada en el kilómetro 1250 de la Ruta Nacional N° 14, dista a 20 km. del asfalto. Pueblo Presidente Arturo Illia es uno de los pueblos más jóvenes de la Argentina, fundado en el año 1985, durante la presidencia del Dr. Raúl Alfonsín.

Allí, se sitúan tres establecimientos educativos primarios, un colegio secundario, un destacamento de policía, un registro de las personas, una biblioteca, un Centro Integrador Comunitario (CIC), Iglesias de diversos credos, Cooperativa de Agua Potable y otros servicios públicos, Cooperativa de Trabajo, Feria Franca de Pueblo Illia, Asociación 'Rumbo al Horizonte'.



Si bien, Pueblo Illia, pertenece al Municipio de Dos de Mayo, sus habitantes se desplazan con mayor frecuencia a la ciudad de San Vicente, debido a que ésta ofrece mayor número y variedad de servicios y comercios. Diariamente, hay colectivos locales que unen Pueblo Illia con las dos localidades, San Vicente y Dos de Mayo.

La **Organización Rumbo al Horizonte**, está integrada por 9 Grupos de Base y nuclea a 103 familias de la zona de Pueblo Illia, Municipio Dos de Mayo, Departamento Cainguás, situado en el centro de Misiones. La Organización Rumbo al Horizonte nuclea mayoritariamente a familias del ámbito rural.

Los productores que integran la organización pertenecen al sector de la **agricultura familiar**. Las principales actividades de renta son: tabaco, yerba y té. Realizan una gran diversidad de producciones para consumo familiar con venta de excedentes.



En la zona, existían desde 1995, varios grupos de productores; quienes deciden agruparse en una organización de segundo grado, con el fin de generar mejoras para su comunidad. Hacia el año 2005, se conformó una Comisión Comunitaria, con la representación de todos los grupos de base. En el año 2012, comenzaron a ver la necesidad de formalizar la organización en una Asociación e iniciaron el trámite de personería jurídica y matriculación.

b) La **Organización Mojón Grande y Chafariz**: se localiza en el área de la Colonia Mojón Grande y la Colonia Chafariz.

El ingreso a la Picada Mojón Grande, terrada, se sitúa a 10 km de la localidad de San Vicente, por la ruta provincial N°13 hacia la localidad de El Soberbio. A unos 6 km del asfalto está el km 42, donde se radica la Escuela 594 y el Salón Comunitario; allí se conforma un pequeño caserío. Continuando por esa picada, a unos 10 km, se ubica la zona de Chafariz, conocida como km 29, del Municipio San Vicente; en ese lugar se localiza la Escuela N° 190.

En ese punto, el camino se bifurca, hacia la izquierda (mirando al Este) se encuentra Barra Chafariz, que presenta un relieve sumamente ondulado y pendientes muy pronunciadas; y hacia la derecha a unos 3 km se atraviesa el arroyo Chafariz Grande. Continuando por ese camino se accede a Cruce Londero, es decir, las Colonias: Mojón Grande, Chafariz y Ruta Alicia son vecinas y están unidas por el camino terrado. Allí, circula diariamente un transporte público que las vincula con la localidad de San Vicente.

La **Comisión Comunitaria Mojón Grande y Chafariz** se conformó el día 5 de junio del 2005, con la unión de 6 grupos de base que estaban trabajando, en su mayoría desde el 2004, a partir de la intervención de un Proyecto PROFEDER del Equipo Técnico de San Vicente. A mediados del 2012 se legalizó la organización conformando una Asociación Civil. Allí, se eligió una Comisión Directiva, donde sus integrantes no son representantes de los grupos de base.

Los actores locales son productores del sector de la **agricultura familiar** quienes poseen chacras con una superficie menor a 50 hectáreas; la mano de obra es netamente familiar y las principales actividades de renta son los cultivos industriales de yerba, tabaco y té. La actividad agropecuaria es muy diversificada y está integrada por la producción de cultivos anuales, hortícolas y la cría de aves, cerdos y bovinos, los cuales constituyen la base alimentaria familiar.

En esta organización se reunieron productores de dos colonias, que presentan características muy diferentes:



- Mojón Grande es una Colonia con predominio de productores yerbateros y tealeros. Las condiciones topográficas y edáficas son propicias para esos cultivos (predios con menor pendiente y suelos rojo profundos).
- Colonia Chafariz es una Colonia con productores tabacaleros y agricultores de subsistencia. Aunque hay productores foresto ganaderos y pequeños yerbateros. En estas zonas nos hay condiciones para cultivar té, y el cultivo de yerba es marginal, por las dificultades de relieve y suelo toscos.

Un Técnico de INTA explicaba las diferencias que existían entre los actores locales de la zona:

*“había diferencia en gente que eran muy pobre extremadamente, o sea había grupos que allá en el fondo de Chafariz, que no tenían ni documento, no tenían pozo de agua, gente realmente necesitada, necesitada de todo, no tenían agua, la casa vos mirabas y... (...), íbamos con los productores de salud, y yo tengo una visión porque a uno ya conoce y ando por eso no te impacta tanto, ellos salían impactados totalmente”* (Técnico, entrevista, 13/06/2013).



- c) La **Organización Ruta Alicia**: se sitúa alrededor de la Ruta Provincial N°221, terrada, en cercanías de Cruce Londero, Municipio San Vicente, Departamento Guaraní.



Dicha ruta une las localidades de San Vicente y Alicia Alta, por eso los lugareños la denominan Ruta Alicia, siendo su acceso por la Ruta Provincial N° 13, a 7 km al Este de la localidad de San Vicente. En el año 2013, comenzaron los trabajos para asfaltar la Ruta Provincial N° 221.

En Cruce Londero, a 20 km del acceso del asfalto de la Ruta Provincial N°13, se bifurca la Ruta Provincial 221, con la Ruta Provincial 222 (terrada), que continúa hacia la Ruta Provincial N°2 (Ruta Costera), en cercanía de El Progreso (Municipio: Colonia Aurora).

En la zona de Cruce Londero se ha conformado un caserío alrededor de delegaciones de instituciones, como por ejemplo, el destacamento policial, el centro de atención primaria de la salud (CAP, que depende del hospital de San Vicente), la escuela primaria N° 49, el colegio secundario BOP N° 53, iglesias, un salón comunitario, construido por iniciativa municipal en la década del '90.



La **Asociación Civil Ruta Alicia** se constituyó en octubre del 2011, a partir de la unión de los miembros de seis grupos de base que estaban trabajando en su mayoría desde el año 2007. Nuclea a 50 familias del ámbito rural, mayoritariamente productores del sector de la **agricultura familiar**, también la integran trabajadores cuentapropistas que viven en la zona. Las familias socias, poseen chacras con una superficie menor a 50 hectáreas; la mano de obra es netamente familiar y las principales actividades de renta son yerba, tabaco y, en menor proporción, té. La actividad agropecuaria es muy diversificada: producción de cultivos industriales, anuales, hortícolas, animales de granja y bovinos.

Los objetivos de la organización, se centran en lograr el bienestar de la comunidad y de las familias asociadas, mediante la búsqueda de soluciones a sus problemáticas. La Asociación Ruta Alicia tiene un estatuto y un reglamento interno, aprobado por todos los grupos de base, donde se detallan: los derechos y beneficios de los socios.

En el siguiente cuadro, se presenta de manera resumida las principales características de los procesos organizativos estudiados.

**Cuadro Nº 1:** Principales características de las Organizaciones Comunitarias de San Vicente y Dos de Mayo, Provincia de Misiones.

Nombre de la Organización	Rumbo al Horizonte	Mojón Grande - Chafariz	Ruta Alicia
Localización	Pueblo Illia, Municipio Dos de Mayo	Colonia Mojón Grande y la Colonia Chafariz, Municipio San Vicente	Zona ruta Alicia, Municipio San Vicente
Año de inicio	1994	2004	2007
Nº de Integrantes	103 familias de 9 grupos de base	En el momento de la Asamblea de la Asociación: 50 socios	67 socios de 6 grupos de bases
Objetivos	Gestiones para la comunidad. Fortalecer emprendimientos productivos con venta conjunta	Gestiones para la comunidad	Gestiones para la comunidad
Estructura Organizativa	Primer Período: <b>Grupos de Base:</b> de 1994 al 2005 Segundo Período: <b>Comisión Comunitaria:</b> de 2005 al 2012 Tercer Período: <b>Asociación Civil:</b> del 2012 a la actualidad	Primer Período: <b>Grupos de Base:</b> de 2004 al 2005 Segundo Período: <b>Comisión Comunitaria:</b> de 2005 al 2012 Tercer Período: <b>Asociación Civil:</b> del 2012 a la actualidad	Primer Período: <b>Grupos de Base:</b> desde 2007 al 2012 Segundo Período: <b>Asociación Civil:</b> del 2011 a la actualidad
Representación en la Comisión Directiva	Integrantes de grupos de base. Abierto a la participación de todos los delegados de grupos que quieran asistir	Dos etapas: Etapa 1: <b>Comisión Comunitaria:</b> Integrada por el delegado de los grupos de base Etapa 2: <b>Asociación:</b> Integrada con los que estaban presentes en la reunión de conformación	Representantes elegidos por los grupos de base

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Estrategia metodológica y técnicas utilizadas

Para llevar a cabo la presente investigación, se seleccionaron tres organizaciones de la Agricultura Familiar: **Rumbo al Horizonte**; **Ruta Alicia** y **Mojón Grande-Chafariz**, debido a que las tres están localizadas muy próximas entre sí, tienen objetivos similares y recibieron acompañamiento del mismo Equipo Técnico.



Estas experiencias organizativas presentan aprendizajes, fortalezas y condicionantes que merecen ser sistematizadas, analizadas y divulgadas ya que constituyen procesos de aprendizaje que pueden aportar a la discusión y reflexión de estrategias de desarrollo para potenciar procesos autónomos de los actores locales de la Agricultura Familiar.

La metodología de investigación es de tipo cualitativa (Taylor, S. y Bogdan, R., 1990) y los instrumentos de recolección de información estuvieron constituidos básicamente por entrevistas semiestructuradas y cuestionarios, individuales, dirigidos a los miembros de las organizaciones (Presidente, Delegados de grupos de base e integrantes) y a los técnicos del equipo de San Vicente, involucrados en los tres procesos organizativos analizados. También se realizó observación participante.

El trabajo de campo se desarrolló entre febrero del 2013 y abril del 2014, tuvo una duración de 14 meses. Consistió en entrevistas y cuestionarios semiestructurados a los siguientes actores: a) Presidentes de las tres organizaciones; b) 27 Delegados de los Grupos de Base<sup>6</sup>; c) ocho Técnicos que acompañaron los procesos sociales; d) 79 socios de las organizaciones. Dichos instrumentos se adjuntan en el Anexo.

Se entrevistaron en total 30 actores locales, visitándolos en sus hogares, acompañada por un Técnico de la AER San Vicente, que no presenciaba las entrevistas. Previo al inicio de cada entrevista, se explicaba el objetivo de la misma: reconstruir la historia de cada una de las organizaciones, resaltando la importancia de difundir y que otros productores conozcan sus experiencias.

A los miembros de las organizaciones comunitarias entrevistados, se los indagó sobre la manera en que surgieron las organizaciones, las actividades que realizan, los logros obtenidos, las dificultades que debieron sortear; sus percepciones y motivaciones para ser parte de las organizaciones y los factores que consideran que influyen en el proceso organizativo.

Los Técnicos<sup>7</sup> explicaron los programas y proyectos que implementaron, relatando las actividades que realizaron con los productores y los aspectos político-institucionales que influyeron en las acciones programáticas. En mi trabajo como extensionista de INTA, he compartido numerosos y diversos espacios. Inclusive, incursioné laboralmente en la zona, por lo cual el 40 % de los referentes de las organizaciones, también me conocía. Esta

---

<sup>6</sup> Los Delegados de Grupos de Base son los referentes del lugar o paraje donde se forma un grupo.

<sup>7</sup> Cabe aclarar, que todos los técnicos entrevistados me conocen desde hace muchos años, que oscilan entre 18 años como máximo, a 6 años como mínimo, por pertenecer a la misma Institución (INTA) como por haber compartido trabajos en conjunto.

situación, favoreció el clima de confianza en las entrevistas y me permitió cotejar la información con mi propia vivencia en los programas de intervención.

Toda la información recolectada, en las entrevistas, las conversaciones con los Técnicos, como el contexto de cada una de las entrevistas fue sistematizada, en notas de campo.

Por otra parte se realizó observación participante, en reuniones y asambleas de las organizaciones sociales, a fin de contar con una aproximación a la dinámica de trabajo, observando la existencia de división del trabajo, la forma de distribución de responsabilidades, la comunicación entre los integrantes.

En estos espacios, se llevó a cabo un cuestionario con preguntas abiertas, a los efectos de recabar la perspectiva de los socios sobre su organización y obtener mayor información acerca de sus motivaciones en participar, los logros que consiguieron, los factores que inciden en la organización (tanto los que favorecen, como los que dificultan) y la proyección que realizan a cinco años de su organización. Mediante este instrumento, se relevaron manifestaciones de 79 socios de las tres organizaciones sociales.

La información recolectada se complementó con una revisión de fuentes secundarias, como: documentos de las organizaciones (actas, reglamentos, etc.) e informes del Equipo Técnico de San Vicente, que sirvieron para completar la información sobre el proceso de conformación de las organizaciones, los objetivos de las mismas y el tipo de actividades que llevaron a cabo.

Se analizaron las informaciones obtenidas de las entrevistas, los cuestionarios, la observación participante y la información secundaria, lo que permitió reconstruir la trayectoria de los tres procesos organizativos y la manera en que incidieron las intervenciones de los actores externos.

Para ello, se aplicó un abordaje basado en la perspectiva orientada al actor y en la metodología de la sistematización de experiencias; describiendo la situación inicial, el desarrollo y la situación final de los procesos organizativos; enmarcándolos en los escenarios contextuales, y analizando comparativamente las relaciones entre actores internos y externos a lo largo de las trayectorias de las organizaciones comunitarias.

En esta investigación, se priorizó la 'voz' de los actores que son parte (o fueron parte) de los sucesos de la vida de las organizaciones. La misma, se presenta de la siguiente manera:

En el CAPÍTULO 1: *“Las Políticas de Desarrollo desde 1983 hasta 2014 y sus efectos en el ámbito de actuación del Equipo Técnico de San Vicente”*, se exponen en diferentes periodos el contexto histórico y programático en el que se desarrollan las acciones del Equipo técnico en relación a los actores locales y las organizaciones sociales. Allí, se precisa la compleja matriz programática institucional que intervino en el territorio e influenciaron en la conformación y consolidación de las organizaciones comunitarias.

En el CAPÍTULO 2: *“Trayectorias de los procesos organizativos de la Agricultura Familiar en los Municipios San Vicente y Dos de Mayo de Misiones”*, se reconstruyen las trayectorias organizativas de **Rumbo al Horizonte; Mojón Grande-Chafariz y Ruta Alicia**, analizando las diferentes etapas que atravesaron. A lo largo del capítulo, se reflexionó sobre el papel que desempeñaron los diferentes actores locales e institucionales que intervienen (e intervinieron) en la construcción y transformación de estas organizaciones

En el CAPÍTULO 3: *“Factores que inciden en los procesos organizativos”*. En la trayectoria de las organizaciones existieron acuerdos, confrontaciones y conflictos, las cuales están condicionadas por factores internos y externos. Se identificaron, dichos factores, como así también, la manera en que interactúan e influyen en la sostenibilidad de los procesos sociales autónomos.

En el CAPÍTULO 4: *“Análisis comparativo de las trayectorias organizativas”* se efectuó un análisis comparativo de los tres procesos organizativos estudiados, que posibilitó la identificación de similitudes y diferencias en el accionar de los actores sociales, y la manera en que influyó en la construcción de procesos autónomos.

Finalmente en *“CONCLUSIONES”*: Se presentan las reflexiones finales, a modo de síntesis de los principales aspectos revelados en la investigación. Se proponen recomendaciones para los protagonistas de los procesos sociales de la Agricultura Familiar, tendientes al fortalecimiento de las organizaciones autónomas.

# CAPÍTULO 1



# CAPÍTULO 1

## ***Las Políticas de Desarrollo desde 1983 hasta 2014 y sus efectos en el ámbito de actuación del Equipo Técnico de San Vicente.***

El accionar de las organizaciones Rumbo al Horizonte; Ruta Alicia y Mojón Grande-Chafariz, estuvo impulsado y mediado por el Equipo Técnico de San Vicente, que tiene la particularidad de ser interinstitucional e interdisciplinario, integrado por 17 profesionales y técnicos del Instituto Nacional de Tecnología Agrícola (INTA), la Subsecretaría de la Agricultura Familiar (SsAF), el Programa PORVENIR y la Escuela de la Familia Agrícola (EFA) San Vicente de Paul.

El Equipo Técnico de San Vicente supo complementar diferentes estrategias programáticas, enmarcadas en políticas estatales, que comprenden desde la década del '90 hasta la actualidad, condicionadas por un contexto socio-histórico.

Los miembros de este equipo, implementaron una estrategia de intervención centrada en la utilización de metodologías participativas, propiciando una comunicación horizontal y la producción colectiva del conocimiento. Así, en sus prácticas discursivas, estos actores externos, promovieron la participación organizada de los productores de la agricultura familiar, para mejorar las condiciones de vida de las familias rurales.

En esta investigación, se concibe la intervención como un proceso en movimiento, socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados; principio de la perspectiva centrada en el actor. Long (2007) explica que el uso de la noción de prácticas de intervención permite enfocar en los contextos específicos, las formas emergentes de interacción, los procedimientos, las estrategias prácticas, y los distintos tipos de discursos, categorías culturales y sentimientos presentes. Las prácticas de intervención se forman mediante las interacciones entre los diferentes participantes. En cuanto al discurso de los actores, es importante conocer que los discursos no están separados de la práctica social, por eso en la presente tesis se utiliza el término de 'prácticas discursivas' (Long, 2007).

En este capítulo se describen las relaciones entre los programas del Estado y sus actores en el ámbito local, vinculándolos al área de influencia de las organizaciones comunitarias estudiadas. A lo largo de una trayectoria histórico-temporal, se detallan los diversos programas y proyectos que estuvieron involucrados en los tres procesos organizativos, contextualizándolos en las escalas: nacional, provincial y local.

## 1.1. El retorno a la Democracia, surgimiento de Programas y Proyectos de desarrollo

En Argentina, luego del retorno a la Democracia, en 1983, un conjunto de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales iniciaron numerosas actividades orientadas al sector de productores minifundistas, con el objetivo de disminuir los efectos de la crisis económica (Basco; 1993). Desde los programas estatales y las ONGs, se promovieron Asociaciones y Cooperativas Agrícolas, dando lugar al surgimiento de un gran número de organizaciones, con diferente grado de consolidación. Paulatinamente, se fue incrementando la presencia de técnicos, promotores o extensionistas (miembros de los equipos de campo de las instituciones públicas y/o privadas de promoción social) en las áreas rurales de mayor población de campesinos, acorde con el crecimiento de las instituciones vinculadas al desarrollo (Cowan Ros, 2010).

Enmarcadas en esas políticas agropecuarias estatales, el INTA prioriza a partir de 1984 el trabajo en sus Estaciones Experimentales y Agencias de Extensión bajo la figura de “proyectos”; en los cuales las tecnologías disponibles debían volcarse a los productores. Estos proyectos, basados en la metodología del Marco Lógico, debían identificar claramente el área de acción, número y tipo de productores, como el problema a resolver; estableciendo claramente las metas a lograr en un plazo acotado de 3 años. De esa manera, el INTA en la provincia de Misiones, fue pionero en la ejecución de los primeros Proyectos de desarrollo orientados a pequeños productores minifundistas<sup>8</sup>.

Con la presencia del Estado y las políticas específicas de apoyo a las economías regionales, comienzan a resurgir nuevamente Cooperativas y Asociaciones de productores. Surgen así un creciente número de proyectos que comenzaron a ejecutarse en las zonas extrapampeanas, orientados a pequeños productores, minifundistas y campesinos, en articulación con ONG y otras instituciones, lo que llevó al INTA en 1987, a crear la Unidad de Planes y Proyectos de Minifundio. Estos proyectos centraban su accionar en tres componentes centrales: asistencia técnica, capacitación y apoyo a la organización.

---

<sup>8</sup> El primer Proyecto de INTA se tituló “Proyecto de desarrollo agroforestal para pequeños productores minifundistas de los Departamentos L. Alem y San Javier, de la Pcia de Misiones” y fue implementado por la Agencia de Extensión Rural L. N. Alem del INTA - EEA Cerro Azul. En su primer etapa (1985-1987) alcanzó a una población de 300 productores minifundistas (menor o igual a 25 ha) de dichos Dptos. En un periodo total de 5 años brindó asistencia técnica, insumos y capacitación a 500 pequeños productores y con los grupos de base apoyó y acompañó a la conformación de la Asociación de Pequeños Productores Agroforestales de Misiones (APPAM), (comunicación personal, C. Perucca).

## 1.2. Período de ajuste, restricción estatal y Programas focalizados

En la década del '90, se instauró en Argentina el Plan de Convertibilidad, con la implementación de un conjunto de políticas de ajuste y reforma estructural de la economía; de desregulación y apertura del comercio exterior; de transformación del papel del Estado y flexibilización laboral, apoyadas en un esquema de cambio fijo. El establecimiento de este plan, con el replanteo del papel del Estado y la incidencia de factores externos, implicó una nueva situación en el agro, caracterizada por la expansión de la producción, como así también por la crisis de la mayoría de los productores pequeños y medianos (Martínez Dougnac y Tort; 2003).

Paralelamente, el Estado Nacional impulsó programas focalizados, destinados a los sectores más vulnerables de la población. En este marco, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación (SAGPyA) puso en marcha una política de Desarrollo Rural, con la finalidad de mejorar la calidad de vida; aumentar los ingresos de los pequeños productores, tendiendo una malla de contención frente a las políticas de ajuste y desregulación; y, complementariamente, reconvertir y diversificar las producciones, para alcanzar niveles de productividad sustentables y con capacidad competitiva (Craviotti y Soverna, 2008). Surgen así: el Programa Social Agropecuario, dependiente de la SAGPyA; como así; Cambio Rural y PRO-HUERTA, ejecutados por el INTA. Estos programas promovieron proyectos locales, cuyas estrategias de intervención se basaron en la promoción de la organización grupal, capacitación y acompañamiento técnico; articulación entre las organizaciones existentes; la promoción de la participación y la complementariedad inter-programática.

El Programa PRO-HUERTA, se inicia en 1990, como Programa focalizado, destinado a población NBI de áreas rurales y urbanas; financiado por la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación y ejecutado por el INTA. Promueve la alimentación diversificada y equilibrada, mediante la autoproducción -en pequeña escala-, de alimentos frescos por parte de sus destinatarios. Otorga a sus beneficiarios: capacitación, kits de semillas hortícolas, en dos momentos del año; ocasionalmente, entrega pollitos y plantines de frutales; como así también, brinda capacitación en producción orgánica y mejoramiento de la alimentación.

El Programa Cambio Rural, se inicia en 1992, financiado por la ex Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación (hoy Ministerio) y ejecutada por el INTA. Está orientado a la pequeña y mediana empresa agropecuaria; su estrategia se centra en alentar y fortalecer el trabajo grupal de los productores, tendiente a realizar un proceso económico-social de reconversión productiva y comercial, que se planifica a partir de las demandas. Los principales instrumentos del mismo son la asistencia técnica y capacitación (INTA; 2000).



En 1992, en el marco de los Proyectos de la Unidad Minifundio del INTA, se implementó en el área de influencia de la Agencia de Extensión Rural (AER) San Vicente, el Proyecto “*Desarrollo Integral de productores minifundistas del Municipio de San Vicente*”, cuyo responsable era Pablo. El mismo focalizó su accionar en las comunidades de Colonia Milagro, Picada Molino y Picada Pomar, de Pueblo Illia.

Luego se sumó al Equipo técnico de la AER San Vicente, Felipe como Agente de Proyecto de Cambio Rural en el Departamento Guaraní, desde 1993 y hasta la actualidad. En 1994, se incorporó el programa PRO-HUERTA, a cargo de Gonzalo quien se desempeñó como técnico de dicho Programa en el Departamento Guaraní y técnico de la Unidad de Minifundio, hasta el 2006.

Así Mediante la intervención coordinada de los Proyectos Minifundio, Cambio Rural y PRO-HUERTA, se formaron los primeros grupos de base, en Pueblo Illia, algunos de los cuales se insertan en la propuesta de comercialización directa en las Ferias Francas y que posteriormente, dieron origen a la organización Rumbo al Horizonte.

En el año 1993, se realizó el lanzamiento, a nivel provincial, del Programa Social Agropecuario<sup>9</sup> (PSA), con el que el INTA de San Vicente, articuló desde sus orígenes. El PSA, impulsó acciones para los pequeños productores a través de diferentes líneas de acción: asistencia técnica, capacitación, financiamiento -con devolución- y apoyo al mercadeo. El PSA propuso el abordaje integral del desarrollo rural, actuando sobre aspectos como: la conservación de los recursos naturales, la salud, la producción, la comercialización y la educación. Para ello, se vinculó con diversas organizaciones e instituciones<sup>10</sup>.

Con la misma estructura del PSA, se ejecutaron los proyectos PROINDER (Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios) que comenzó sus acciones en 1998, y su primera etapa concluyó, en 2007. Sus objetivos se centraron en: mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores agropecuarios, a través de la mejora de sus ingresos, en forma sostenible, y el incremento de su grado de organización y participación; como así también, fortalecer la capacidad institucional nacional, provincial y local para generar e implementar políticas de desarrollo rural. Para esto, el PROINDER financia inversiones de pequeña escala -no reembolsables- destinadas a sub proyectos productivos prediales y

---

<sup>9</sup> Programa implementado en todo el país por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, con financiamiento del FIDA-BID. En cada Provincia contaba con una Coordinación Provincial y los proyectos se ejecutaban a través de ONG, Asociaciones o Instituciones con base en el territorio.

<sup>10</sup> Información de PSA: [http://www.mapasderecursos.org.ar/?ficha\\_actor&id=137](http://www.mapasderecursos.org.ar/?ficha_actor&id=137).



obras de infraestructura comunitaria, cada uno de ellos, apoyados por asistencia técnica, también financiada por el Proyecto<sup>11</sup>.

En cada provincia, donde se ejecutó el PSA-PROINDER, se creó una estructura descentralizada de la SAGPyA. La misma, estaba conformada por: un Coordinador provincial, un Equipo Técnico de Apoyo (ETA) dirigido por el coordinador y la Unidad Provincial. En Misiones, funcionaba una Unidad Provincial "ampliada" denominada Unidad Técnica de Coordinación Provincial -UTCP-, integrada por representantes del Ministerio del Agro de la Provincia, el INTA, ONGs y Asociaciones gremiales de pequeños productores, y representantes zonales de los productores beneficiarios. Éstos elegían sus representantes, en encuentros zonales y provinciales, a través de la elección de delegados de los Grupos de Base. La UTCP se reunía con frecuencia mensual, participando en la aprobación de proyectos y la priorización de temáticas de trabajo a nivel provincial.

Las principales líneas de trabajo acordadas por la UTCP para la provincia de Misiones fueron: aumentar y diversificar el autoconsumo; promover y construir una propuesta de desarrollo agroecológico; articular con organizaciones que trabajan con pequeños productores; favorecer las organizaciones de productores, promoviendo que la mujer rural tenga iguales oportunidades; promover el acceso al Mercado local, favoreciendo el desarrollo local; apoyar con créditos, capacitación y asistencia técnica las actividades productivas que los colonos venían haciendo (Nardi y Pereira, 2005, p.11).

En concordancia con las líneas priorizadas por la UTCP, los técnicos de San Vicente, supieron coordinar el accionar del Proyecto de la Unidad de Minifundios, con Cambio Rural, PRO-HUERTA, PSA y PROINDER potenciando sus alcances. Así, las articulaciones institucionales entre el INTA y el PSA favorecieron la consolidación de los grupos de productores agropecuarios en los Municipios de San Vicente y Dos de Mayo.

En esa época, Pablo era Responsable del Proyecto de la Unidad de Minifundio y, posteriormente, hacia el 2003, pasó a desempeñarse como Jefe de la AER San Vicente. La articulación del INTA y el PSA, es valorada por Pablo, quien expresa:

*“Lo que tenía el PSA es que era respetuoso y observador de los fenómenos que iban dando los técnicos y los productores; y decían a esto hay que potenciarlo, y así fueron surgiendo muchas cuestiones, como la de fortalecer las Ferias Francas”* (Jefe de AER INTA, entrevista, 12/12/2013)

Matías y Facundo, se integran al Equipo en el año 1998, como técnicos del PSA. En esa época, se complementaba desde la AER San Vicente, el accionar y la metodología de trabajo de los Programas PSA, Minifundio y Pro Huerta. La manera en que se coordinaba el trabajo, es relatada de la siguiente manera:

---

<sup>11</sup> Información del PROINDER: <http://www.proinder.gov.ar/Default.aspx>.

*“Comenzamos con Pablo, las primeras recorridas a terreno, que nos llevó desde el proyecto minifundio, a conocer todos los grupos de bases e identificar la zona, los delegados. Después, comenzamos a probar los proyectos del PSA y ahí, comenzamos con movilidad propia, Facundo y yo, a ir a recorrer los grupos, hacer los diagnósticos. Con estos grupos, eso duraba dos años, que era la duración de un proyecto PSA. Fuimos aprendiendo a realizar compras en conjunto, con gente que viene de una dinámica, que es la que vienen trabajando desde la Feria Franca: tratar de blanquear todo lo que eran los movimientos económicos, las decisiones en conjunto, los balances. Era algo importante lo que se hacía” (Técnico de PSA, entrevista, 13/06/2013).*

En estos testimonios se ejemplifica la práctica discursiva del Equipo Técnico de San Vicente, que impulsa el trabajo grupal y el protagonismo de los productores en la toma de decisiones y en la transparencia en el manejo de los recursos económicos.

Hacia 1996, el trabajo articulado, llevado a cabo por los Técnicos de San Vicente, hizo posible que los productores mejoraran la calidad de sus producciones, diversificaran las unidades productivas y generaran excedentes, en forma regular; lo cual requería que fuera comercializado. Surge así, la posibilidad de crear la Feria Franca de San Vicente (Rodríguez, Perucca, Kostlin, Castiglioni; 2010).

Schiavoni, G. (2006) analizando el trabajo realizado por las agencias de desarrollo rural y las organizaciones agrarias, en Misiones, durante la década del 1990 explica que la expansión capitalista, en el sector agrario de Misiones, se caracterizó por la crisis de la agricultura familiar, debido a la disminución del precio de la yerba mate; por la integración de los pequeños productores al complejo agro-industrial tabacalero y por el incremento de la actividad forestal, dirigida por corporaciones transnacionales. No obstante ello, en esa década, la agricultura familiar resistió.

En ese mismo período, se consolidó un polo de desarrollo rural alternativo, en defensa de la agricultura familiar integrado por ONGs, sindicatos agrarios y agencias estatales, vinculadas a la ejecución de programas compensatorios (Programa Social Agropecuario, PRO-HUERTA y proyectos de la Unidad de Minifundio de INTA) quienes utilizaron métodos participativos. Este polo alternativo puso en circulación representaciones campesinistas de los actores marginados de las dinámicas dominantes. La difusión de la categoría campesino valoriza la autonomía, los saberes tradicionales y el carácter diversificado de la producción (Schiavoni, 2006, p. 2-3).

Este análisis pone en evidencia cómo, se incorpora en la práctica de intervención de los técnicos de San Vicente, ese discurso de valoración *‘campesinistas’*.

Si bien, existían condicionantes sobre el perfil del productor beneficiario del PROINDER, como relata Matías *“había definiciones que venían del Banco Mundial, cual tenía que ser el perfil del productor. Tenían que tener necesidades (básicas) insatisfechas, que sean productores de la colonia”*. Sin embargo, los Equipos Técnicos locales, tenían cierto margen de maniobra y tomaban decisiones con respecto a las líneas productivas que consideraban necesario fortalecer.

### **1.3. Agotamiento del modelo neoliberal y surgimiento de perspectivas de Desarrollo socio-territorial**

El Desarrollo Territorial Rural aparece en América Latina hacia fines de los años '90, como una propuesta que surge por la constatación de que las múltiples estrategias de desarrollo rural, aplicadas previamente no habían logrado reducir la pobreza rural. El abordaje territorial favorece y enfatiza la multidimensionalidad, que asume importancia en la medida que permite la percepción de la complejidad, diversidad y heterogeneidad de los procesos de desarrollo (Sepúlveda et al., 2003).

La perspectiva territorial del desarrollo rural envuelve un proceso que busca transformar la dinámica de desarrollo mediante una distribución ordenada de las actividades productivas, en conformidad con el potencial de sus recursos naturales y humanos. Tal perspectiva exige que las políticas económicas, sociales, ambientales y culturales que actúan en los territorios sean mantenidas y apoyadas en procesos descentralizados y participativos (Schneider et al., 2010).

A principios de la década del 2000, en el contexto de agotamiento del modelo neoliberal, surgieron en el ámbito Nacional, perspectivas vinculadas al Desarrollo Territorial; donde el Estado asume un rol de facilitador de políticas flexibles, que contemplan diferencias y particularidades locales y culturales. Como lo expresa Manzanal (2006):

“Desde esta perspectiva, el desarrollo rural, la estrategia para atender a los pobres rurales, es ahora parte de una política territorial, de una política de desarrollo local. En ésta, se conjuga lo urbano y lo rural y se supera la histórica y tradicional dicotomía de análisis que ha venido separando a lo rural y a lo urbano, a las áreas dispersas y a las aglomeradas” (p. 30).

La autora destaca que en esa concepción, está plasmada la concertación público-privada a través de la promoción de las relaciones entre los actores locales, la movilización de la población, la cohesión social, la identidad cultural, la colaboración entre instituciones, la formación de redes: porque son cuestiones consideradas ‘clave’ para el desarrollo local y en consecuencia también para el rural (Manzanal, 2006).

En este contexto, el INTA impulsó el Programa Federal de apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER), que empieza a funcionar en 2003 como instrumento programático que posibilita abordar, de manera integral, la problemática de los productores, con la participación de diferentes instituciones y disciplinas; valoriza el rol protagónico de los productores e impulsa el abordaje del Enfoque de Desarrollo Territorial.

El surgimiento de este programa de intervención, coincidió con los debates en torno a la noción del Post desarrollo y de la perspectiva del actor, propuesta por Norman Long (2007); quienes sostienen que la tarea principal del post desarrollo se centra en devolver la autonomía política, económica y social a las sociedades marginadas.

En esta época, el INTA debate la noción de Desarrollo Territorial adoptando este enfoque para la implementación del Programa PROFEDER. La institución, define al Desarrollo Territorial como:

... un proceso implementado por los propios 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 la comunidad. Para ello, se requiere la participación activa de todos los actores locales en la definición de estrategias, como forma de lograr su compromiso y la apropiación de éste (INTA, 2004, p.2)

A partir de allí, todo el sistema de extensión del INTA se enmarca dentro del PROFEDER, que propone diferentes estrategias de trabajo, con distintos perfiles de productores, a través de los subprogramas: Cambio Rural (dirigido a pequeños y medianos empresarios agropecuarios); ProFam (para pequeños productores familiares), Minifundio (para productores minifundistas) y PRO-HUERTA (para la población más vulnerable de ámbitos rurales y urbanos). Incorpora además los Proyectos Integrados, dirigidos a articular a nivel regional, organizaciones de productores con instituciones y empresas, en cadenas de valor agroalimentarias; y los Proyectos de Apoyo al Desarrollo Local, destinados a estimular y consensuar el desarrollo social y económico de un territorio; a través del fomento de la participación, la cooperación y la articulación entre el sector público y privado.

En concordancia con la conceptualización del Desarrollo Territorial, y los nuevos lineamientos del INTA Misiones, el Equipo Técnico de San Vicente formuló e implementó, en el año 2004, el Proyecto PROFEDER *“Desarrollo local integral de la comunidad de Mojón Grande en el Municipio de San Vicente”*. Los nuevos lineamientos indicaban además que se trabajara en una zona en la cual no se habían trabajado (con el fin de llegar a población rural no atendida por la Institución), y se fomentaba la participación de diversas instituciones del medio y se requería la realización de un diagnóstico participativo, para garantizar el involucramiento de actores locales en el Proyecto.

Estos lineamientos no fueron aplicados de forma inmediata por todos los equipos de extensión del INTA. Sin embargo, el abordaje que realizó el Equipo Técnico de San Vicente, refleja un claro enfoque de desarrollo socio-territorial, tal como refleja el testimonio de Matías:

*“La lógica del proyecto PROFEDER era la cuestión territorial, integral: se trabajaba lo social, lo productivo, cuestiones ambientales; nosotros, como equipo, dimos el enfoque; por ahí, en otras zonas, los proyectos encaraban una temática productiva. Nosotros lo abordamos como una temática integral, donde se comenzó con un diagnóstico participativo con la gente de Mojón Grande y Chafariz” (Técnico, Equipo de San Vicente, 13/06/2013).*

Mediante este trabajo integral, y la articulación con otros actores locales, se fue gestando la propuesta de conformar Comisiones Comunitarias.

Ángel y Ricardo, docentes de la EFA de San Vicente, se sumaron al Equipo Técnico de San Vicente a partir del accionar del PROFEDER. Ángel explica la visión que tenían sobre la promoción de organizaciones comunitarias:

*“Cuando empezamos a pensar la idea de juntar a la gente, de pensar en una Comisión que englobe a todo el grupo, era juntarlos para poder discutir un poco más la visión global de toda la colonia, así, se incluyeron los grupos de Mojón Grande y Chafariz” (Docente, integrante del Equipo de SV, 12/12/2013).*

En el año 2005, se integra al Equipo Técnico de San Vicente Rocío, la Licenciada en Trabajo Social, que acompaña el proceso organizativo de las Comisiones Comunitarias. Ella ingresa al Equipo como Trabajadora Social de la Municipalidad de San Vicente.

Simultáneamente al accionar del PROFEDER, el Equipo Técnico continuó trabajando en Pueblo Illia y en Ruta Alicia, a través del Programa PRO-HUERTA, el PSA-PROINDER y se incorporó, el Programa PORVENIR. Este programa, se creó en el año 2006, en Misiones, con el propósito de prevenir y erradicar el trabajo infantil en las familias de productores tabacaleros. Gonzalo y Matías, técnicos del Equipo de San Vicente, participaron en la formulación de las propuestas de intervención del Programa PORVENIR en la provincia; impulsando que las acciones se implementen desde la AER San Vicente, por eso los técnicos de este programa se incorporaron al Equipo. Así, se llevó a cabo una experiencia piloto, en la Picada 65 y en el Km 74, del Municipio de San Vicente.

El Programa PORVENIR, aborda la problemática del trabajo infantil de manera integral, mediante el fortalecimiento de la gestión de las escuelas, así se promueven en cada escuela, proyectos tendientes a disminuir el ausentismo y mejorar el rendimiento escolar. El programa también propone el trabajo con las familias, tendiente a incrementar las producciones de autoconsumo. Para ello, se realizan capacitaciones sobre huertas familiares; cría de animales de granja; uso, cuidado y aprovechamiento del suelo y del agua;

alimentación saludable. Los técnicos de este programa, Karina y Lucas, se integraron al Equipo Técnico de San Vicente. El Programa PORVENIR comenzó a trabajar con las escuelas rurales de la zona de Ruta Alicia en el año 2010. Luego, los técnicos consiguieron que dicho programa financie obras comunitarias en dicha zona.

En el año 2006, ocurrieron cambios en la organización del trabajo del Equipo Técnico de San Vicente: Gonzalo cambió de función; dejó de trabajar en el área Extensión Rural y pasó como Jefe del Campo Anexo Cuartel Río Victoria<sup>12</sup>, ubicado cerca de la localidad de San Vicente. Esta situación, generó modificaciones en la distribución de tareas del Equipo Técnico y Matías pasó a desempeñarse como técnico de PRO-HUERTA, aunque continuó siendo técnico de PROINDER, dado que era contratado por los dos programas.

El alejamiento de Gonzalo del área de extensión generó un conflicto interno, ya que era el motor de muchas de las actividades del Equipo Técnico. Esto resintió las relaciones entre la AER y la Dirección de Estación Experimental, ya que Pablo consideró la medida como un ataque a la Extensión, y el cambio de función de Gonzalo, se vivió como una pérdida, dentro del Equipo: “fue una pérdida fundamental para el Equipo, Gonzalo era un extensionista clave en el trabajo en el territorio; eso se debe a la insensibilidad de los Directores, que por sus necesidades particulares, lo estimularon a que se vaya” (Jefe de AER, 12/12/2013).

Volviendo al nivel nacional, parte de lógica era fortalecer las organizaciones de segundo grado, surgió así en esa época, el Foro Nacional de Agricultura Familiar, que se constituyó formalmente, con la representación de 100 organizaciones, el 15 de diciembre de 2005. En el acto inaugural, estas organizaciones entregaron una declaración a la SAGPyA, en la que se comprometían a trabajar en la profundización de los temas que, a partir de los diagnósticos realizados previamente, surgieron como prioritarios: Caracterización de la Agricultura Familiar; Reforma Agraria Integral; Políticas diferenciales para la Agricultura Familiar; Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones (Foro Nacional de Agricultura Familiar, 2006).

La SAGPyA, en marzo de 2006, institucionalizó el espacio del FoNAF, reconociendo al mismo como ámbito de debate y concertación de políticas públicas para la Agricultura Familiar. De esta manera, instaló en el ámbito público, la denominación de Agricultura Familiar, otorgándole visibilidad y explicitando la importancia del fortalecimiento de las organizaciones. Este Foro, presenta una organización de tipo de redes sociales, requeridas para la realización de acciones colectivas específicas; y es el ámbito en que se trabaja la “identidad de la Agricultura Familia”, como un actor colectivo. Manzanal (2011) sostiene que

---

<sup>12</sup> El campo Anexo Cuartel Río Victoria, es un campo de 280 ha que depende de la Estación Experimental de Cerro Azul. En el mismo se desarrollan ensayos experimentales de yerba mate, té, ganadería, forestales y sistemas silvopastoriles.

“si bien el FoNAF es un ámbito de agrupación de múltiples organizaciones, aparece en general demasiado ligado a la iniciativa y al accionar del gobierno nacional” (p.20).

La conformación del Foro repercutió a nivel local en iniciativas del Equipo Técnico de San Vicente para que los grupos de base, se constituyan como Organizaciones. Esto además posibilitaría a los mismos el acceso a recursos específicos (financiamiento y capacitación). Así en el año 2008, se reformuló el Proyecto PROFEDER de Mojón Grande (cuya primera etapa había finalizado) y, en la continuidad del mismo, se incorporaron las zonas de Ruta Alicia y Pueblo Illia, con el objeto de potenciar el trabajo que se estaba llevando a cabo con las organizaciones de la Agricultura Familiar.

El Proyecto PROFEDER en su segunda etapa, se denominó: “*Proyecto de Desarrollo Local Integral de las Comunidades de Mojón Grande y Ruta Alicia, en el Municipio de San Vicente y Pueblo Illia, en el Municipio de 2 De Mayo*”. mantuvo la esencia de la finalidad y explicitó en un objetivo: “*Promover la organización de segundo grado apoyando las comisiones de desarrollo de las familias de las colonias Mojón Grande, Ruta Alicia y Pueblo Illia, para la autogestión de los problemas comunes*”. Como estrategia de trabajo en el aspecto organizativo planteó: “*con cada zona, se trabajará en la consolidación de estructuras de funcionamiento, identidad de las organizaciones, que se apoyará en el establecimiento de normas, gestión y autonomía. En el espacio inter-zonal, se trabajarán las articulaciones, la conformación de redes, entre las organizaciones zonales*”. De esta manera, se efectuaron acciones tendientes al fortalecimiento y consolidación de las Comisiones Comunitarias de Mojón Grande y de Pueblo Illia; como así también, se sentaron las bases para la conformación de la organización de Ruta Alicia, lo que se concretó en el año 2011.

#### **1.4. Fortalecimiento de políticas orientadas a la agricultura familiar**

A nivel nacional, ocurrieron cambios significativos: En abril del año 2008, se crea en la SAGPyA, la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar (SsDRyAF). La Subsecretaría se origina ante la definición política del Estado Nacional de contener y hacer efectivas las demandas de las organizaciones de base de la Agricultura Familiar, proceso que implicó el reconocimiento formal del Foro Nacional de Agricultura Familiar, como interlocutor del Estado para la elaboración y concreción de políticas destinadas al sector.

Luego, el 1º de octubre del 2009, se crea, por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 1365/09, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación<sup>13</sup>. Dentro de su

---

<sup>13</sup> Al frente del mismo fue designado el Sr. Julián Domínguez.

ámbito, se crea la Secretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar<sup>14</sup>, y al interior, las Subsecretarías de Agricultura Familiar y Economías Regionales. De esta manera, se jerarquiza la política pública para el sector rural en su conjunto, y particularmente para la agricultura familiar, elevando el rango de Subsecretaría a Secretaría (Decreto del PE Nacional N° 1366/09)<sup>15</sup>

Manzanal y Schneider (2011) destacan que, en Argentina, las acciones públicas vinculadas con el desarrollo rural y la pobreza rural aparecieron –centralmente- en el ámbito del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP, ex SAGPyA), en áreas específicas (que también incluyen al INTA, dependiente del MAGyP). A causa del conflicto “del campo” (desatado en marzo 2008), y como una respuesta a los sectores opositores, el gobierno mostró un mayor interés por las organizaciones de la Agricultura Familiar, modificando su estructura institucional:

Los objetivos explícitos de estos Programas de Desarrollo Rural (PDR) se dirigen, en general, a alcanzar mejoras en la calidad de vida, la producción, la colocación en los mercados y las formas de organización y participación del sector de pequeños productores y pobres rurales. La mayoría de las propuestas iniciales de los PDR se fueron modificando y actualizando, a lo largo de los años, involucrando a una malla de nuevos actores institucionales (gobiernos provinciales, locales, ONGs, cooperativas, organizaciones de productores, redes, etc.) (Manzanal y Schneider, 2011, p.11-13).

De esta forma el Estado Argentino generó estrategias y políticas para la Agricultura Familiar orientadas a mejorar la gobernanza interinstitucional y programática, las capacidades cognitivas y tecnológicas, los créditos y financiamientos productivos, las normativas en temáticas clave como: propiedad de la tierra, comercialización y ferias, seguridad alimentaria. Las herramientas metodológicas de la SsAF son: asistencia técnica productiva; Registro Nacional de la Agricultura Familiar (ReNAF); Monotributo Social para el Agricultor Familiar; apoyo a procesos socio-organizativos

Esta decisión política repercute en la estructura organizativa del Equipo Técnico de San Vicente. A partir de 2008, los técnicos de la SsAF que tenían una condición laboral de contratados sin relación de dependencia, de manera paulatina, pasan a incorporarse al plantel del Ministerio, como contratados con relación de dependencia, otorgando mejoras en la estabilidad laboral. Al mismo tiempo, la SsAF en el ámbito provincial, define áreas territoriales de trabajo, con un Referente Territorial, para operativizar el nexo con la

---

<sup>14</sup> En la conducción de esta Secretaría fue designada la Ing. Agr. Carla Campos Bilbao, quien continúa hasta la fecha.

<sup>15</sup> Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 1366/09: En <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158298/texact.htm> (consultado el 25/11/2005) y <http://www.afmendoza.com.ar/noticias/de-subsecretaria-a-secretaria-de-desarrollo-rural-y-agricultura-familiar.html>



Coordinación Provincial de la SsAF. De esta manera, la SsAF buscó su institucionalización y reconocimiento en el territorio.

Así, la SsAF - Misiones definió como un Área Territorial: los Departamentos de Guaraní y 25 de Mayo. Designó a Facundo como Referente Territorial, con la función de coordinar el trabajo de los técnicos de la Zona Alto Uruguay, quien continuó en esa función, hasta el 2011. Por razones de salud, Facundo se vio obligado a dejar ese cargo (luego se recuperó y se reintegró al trabajo), en su reemplazo, lo sucedió unos meses Rocío y, posteriormente, Matías.

En este marco programático, los Equipo Territoriales de SsAF debieron reorganizar sus trabajos, para realizar el ReNAF y tramitar el Monotributo Social para los productores, servicios que continúan vigentes hasta la actualidad. En San Vicente, Rocío, dedica actualmente un gran porcentaje de tiempo de trabajo a estas tramitaciones, que tienen un alto componente administrativo.

En la misma época (2008), el Gobierno de la Provincia de Misiones, también, generó programas para apoyar a la Agricultura Familiar. En el ámbito del Ministerio del Agro y la Producción, se creó el “Programa Provincial de Producción de Alimentos – PRO ALIMENTOS”, que consta de diversos planes productivos, cuyo objetivo es aumentar la producción de alimentos, mediante la diversificación productiva, tendiente a superar las restricciones que usualmente enfrentan las producciones tradicionales; al mismo tiempo, contribuir al autoabastecimiento provincial en lo que se refiere a los alimentos (Arzeno y Ponce; 2013). Desde el mismo organismo, se implementó el “Programa de Auto-sostenimiento del Empleo y Seguridad Alimentaria en la Pequeña Agricultura Familiar” orientado a optimizar el uso de recursos locales, como semillas de variedades que se compran a organizaciones y se distribuyen a sectores vulnerables de la población misionera. El Equipo Técnico de San Vicente, también articuló acciones, con estos programas.

En el periodo 2009-2011, el INTA – Centro Regional Misiones, implementó el Proyecto Regional MSNES-420121: “Apoyo a procesos de Desarrollo Territorial”<sup>16</sup>, con el cual se realizó un trabajo de fortalecimiento del Equipo Técnico de San Vicente y la elaboración de una Plan Estratégico Prospectivo, tendiente a priorizar y mejorar las acciones del Equipo en el territorio. A través de un diagnóstico socio-territorial rápido, se analizó la trama de relaciones institucionales y los procesos organizativos en marcha. Para la elaboración del Plan Estratégico Prospectivo se diseñaron herramientas metodológicas que fueron aplicadas en diversos talleres efectuados con el Equipo Técnico de San Vicente. En ese Proyecto

---

<sup>16</sup> En este Proyecto Regional participaban investigadores de INTA, UNaM-Fac. de H. y Cs. Sociales y extensionistas del INTA y SsAF de varias Agencias de Extensión.-

Regional se trabajó sobre los siguientes aspectos: a) Definición de la Misión y Visión del equipo interinstitucional local (INTA-SsAF-EFA-Porvenir). b) Planificación prospectiva del Departamento Guaraní (2012-2017):

a) En relación a la Misión los miembros del Equipo Técnico de San Vicente acordaron la siguiente:

*“Somos personas que conformamos un equipo interdisciplinario e interinstitucional, con capacidades y habilidades de trabajar lo productivo, lo ambiental, lo socio-organizativo, la comercialización, contribuyendo a la construcción de procesos y al fortalecimiento de la agricultura familiar, a través de una planificación participativa, rescatando, adaptando e intercambiando conocimientos y saberes, en forma conjunta. Comprometidos con el sector, buscando mejorar su calidad de vida, en armonía con el medio ambiente”* (INTA-AER San Vicente, diciembre de 2010).

b) Respecto a la Planificación Prospectiva del Departamento Guaraní, comprendió el análisis y discusión de las siguientes dimensiones: Productiva-Comercial; Productiva-Ambiental y Socio-organizativa. Para cada una de las dimensiones se definió: Futuro deseado (a 6 años); identificación de variables/aspectos claves y análisis de la situación actual; líneas de acción en el corto/mediano y largo plazo; y estrategias de acción a implementar. Se acordó que las acciones se centrarían en el trabajo con las organizaciones de productores existentes (Cooperativas, asociaciones, grupos de productores organizados, etc.). Las tres zonas identificadas fueron: Ruta 14, Ruta 13 y Pueblo Illia-Mojón Grande-Ruta Alicia. Tomando como base las demandas de las organizaciones existentes en cada una de las tres zonas se elaboró un Pre-Proyecto PROFEDER para cada zona. (INTA, PR MSNES 420121, 2011)

Así en el año 2011, se realizó la Evaluación Participativa del Proyecto PROFEDER finalizado<sup>17</sup>, a través de un taller en el que participaron 45 productores, representantes de las tres Organizaciones sociales: **Rumbo al Horizonte**, **Ruta Alicia** y **Mojón Grande-Chafariz**. Posteriormente, se analizaron con el Equipo Técnico de San Vicente, las posibles líneas de acción, y se acordó la formulación de tres proyectos PROFEDERs, uno de ellos con el objeto de fortalecer los procesos organizativos de las comisiones comunitarias.

En ese marco, con una metodología similar, se trabajó la definición de la misión y pautas para la formulación de un reglamento interno, con las tres organizaciones. El nuevo Proyecto PROFEDER se tituló: *“Promoción del desarrollo territorial a través del fortalecimiento de las Comisiones Comunitarias del Municipio de San Vicente y zonas*

---

<sup>17</sup> PROFEDER: “Proyecto de Desarrollo Local Integral de las Comunidades de Mojón Grande y Ruta Alicia, en el Municipio de San Vicente y Pueblo Illia, en el Municipio de 2 De Mayo”, de la AER San Vicente, correspondiente al periodo 2008-2010.

*aledañas*”, que se aprobó en julio del 2013 y tiene dos Responsables: Pablo, por el INTA y Ángel, por la SsAF, y se encuentra en ejecución.

En el año 2012, el INTA a nivel nacional estableció nuevas pautas para la formulación de la cartera de Proyectos Regionales 2013-2018, aplicando el Enfoque Territorial como base a todos los proyectos del ámbito regional, a los que denominó Proyectos Regionales con Enfoque Territorial<sup>18</sup> (PRETs), con una duración de seis años. Para el área del INTA Misiones se identificaron cinco Áreas Territoriales correspondientes a cinco PRETs<sup>19</sup>. Uno de ellos corresponde al territorio del Alto Uruguay, integrado por los Departamentos: San Pedro, Guaraní y 25 de Mayo. Para su formulación se promovió la realización de diagnósticos, con referentes de instituciones y organizaciones del medio, y con una visión integral, donde participaron en forma conjunta, extensionistas e investigadores.

La Subsecretaría de Agricultura Familiar en Misiones, en junio de 2013, a través del Coordinador Provincial anunció la creación de ocho Casas Patrias en la provincia. Para ello convocó a organismos nacionales (SENASA, INTA, INTI, Ministerio de Trabajo y Min de Desarrollo Social), Ministerio del Agro y la Producción, Municipios y organizaciones de productores. Sobre el tema el Coordinador de la SsAF expresaba lo siguiente:

La mitad de las Casas Patrias debe estar a cargo del Estado y la otra mitad de las ONGs, y la idea es desarrollar una planificación estratégica productiva en el territorio para después poner los recursos nacionales y de la provincia para generar un plan productivo, significa la necesidad de que el Estado pueda aglutinar políticas que están contrapuestas y agrupar para que vayan en una misma dirección (Misiones on line; 30 de mayo 2013<sup>20</sup>).

A nivel del Equipo Técnico de San Vicente, a principios del 2013, Ángel fue nombrado Referente Territorial de la SsAF (cuya área incluye los Departamentos Guaraní y 25 de Mayo), función que, anteriormente, desempeñaba Matías. Esta decisión fue consensuada entre los técnicos de la SsAF que trabajan con INTA y aceptada por la Coordinación Provincial. Paralelamente, hubo un cambio en la forma en que se reintegraban los gastos de combustible, lo que generó una limitación en las salidas a terreno. En julio de ese mismo año, se inaugura la Casa Patria de la SsAF<sup>21</sup>, que funciona en las instalaciones del INTA, AER San Vicente, donde desde sus inicios tenían sede funcional los técnicos de la SsAF.

---

<sup>18</sup> Esta nueva figura programática incluye todas las acciones que desarrolla el INTA en ese territorio: investigación, experimentación y transferencia y extensión.

<sup>19</sup> Los cinco PRETs definidos por el INTA- Misiones son: PRET-1 Sur; PRET-2 Centro; PRET 3 Alto Uruguay; PRET 4 Paraná Medio y PRET 5 Noreste y Alto Paraná.

<sup>20</sup> Nota y reportaje al Coordinador Provincial de la SsAF en :

<http://misionesonline.net/2013/05/30/agricultura-familiar-de-la-naci-n-lanzar-ocho-casas-patria-en-misiones/>

<sup>21</sup> Entre las primeras Casas Patrias implementadas por la Subsecretaría de Agric. Familiar en Misiones, en conjunto con el INTA se encuentran las ubicadas en las Agencias de Extensión Rural San Vicente, Bdo. de Irigoyen y San Pedro.

A través del Decreto 1030/2014<sup>22</sup>, publicado en el Boletín Oficial el día 3 de julio del 2014, se establece la creación de la Secretaria de Agricultura Familiar en el ámbito del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Dicho decreto considera que “la agricultura familiar debe entenderse como una rama de la economía popular, que tiene al campesino como productor y que cuenta en nuestro país con un enorme potencial transformador”. Mediante este decreto, se ratifica el reconocimiento y el apoyo del Estado Nacional hacia la Agricultura Familiar.

### **1.5. Reflexiones de este capítulo**

La priorización de la Agricultura Familiar, desde el ámbito de las políticas públicas, favoreció la consolidación de las Comisiones Comunitarias, al conjugarse el compromiso del Equipo Técnico de San Vicente, el Enfoque de Desarrollo Territorial impulsado por el INTA y el estímulo de la SsAF, a la conformación de organizaciones de segundo grado, con financiamiento específico, para acciones comunitarias.

En estos 20 años de políticas públicas y programas nacionales dirigidos a los productores de la Agricultura Familiar, se aprecian las maneras en que las políticas influyen concretamente en la vida cotidiana; otorgando oportunidades; pero, también, condicionando a los pobladores rurales.

En este recorrido de las políticas públicas, se pone en evidencia cómo los resultados de los programas de desarrollo agropecuario están sujetos a los efectos combinados de la globalización y el localismo. Es decir las situaciones locales se transforman al convertirse en parte de procesos y arenas globales, en tanto que las dimensiones globales adquieren significado en relación con las condiciones locales específicas y mediante el discernimiento y las estrategias de los actores (Long; 2007).

En esta investigación se comparte el enunciado de Montero (2006), quien afirma: “para que las políticas sociales puedan lograr máxima efectividad y generar desarrollo, es necesaria una ciudadanía fuerte, consciente y crítica; de lo contrario, lo que tiende a predominar es el clientelismo y la dependencia, la pasividad del usuario de servicios” (p.70). En los próximos capítulos se abordará, desde la perspectiva centrada en el actor, la trayectoria de tres procesos organizativos, impulsados y mediados por el Equipo Técnico de San Vicente; en su comparación y análisis, se considerará la relevancia del enunciado citado.

---

<sup>22</sup> Decreto 1030/2014: Modifica el Decreto Nº 357/2002 y aprueba la estructura organizativa del primer nivel operativo de la SECRETARIA DE AGRICULTURA FAMILIAR del MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA, en: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/230000-234999/231725/norma.htm>

## CAPÍTULO 2



## CAPÍTULO 2

### ***Trayectorias de los procesos organizativos de la Agricultura Familiar en los Municipios San Vicente y Dos de Mayo, Provincia de Misiones***

En el presente capítulo abordaremos las trayectorias de tres procesos organizativos estudiadas: **Rumbo al Horizonte**; **Ruta Alicia** y **Mojón Grande-Chafariz**. Se describe las particularidades de sus génesis y evolución, enmarcadas en un mismo contexto histórico, político, socio-cultural y agroambiental.

Los tres procesos organizativos estuvieron acompañados por el Equipo Técnico de San Vicente; que en su estrategia de intervención, impulsó la organización grupal como medio para mejorar las condiciones de vida de las familias rurales. Así, las organizaciones comunitarias estudiadas, surgieron y se desarrollaron mediadas por la visión de Desarrollo Rural del Equipo Técnico, que por ser interinstitucional e interdisciplinario, está condicionado por las políticas institucionales y los paradigmas de cada época, como se advierte en el capítulo anterior.

En el presente capítulo, se realiza una reconstrucción de cada uno de los procesos organizativos, desde la perspectiva centrada en el actor, empleando la metodología propuesta por la sistematización de experiencias<sup>23</sup>. A partir del análisis de los relatos de los actores locales y externos, se reconstruyen las trayectorias organizativas: describiendo momentos, marcados por hitos; se identifican los actores sociales involucrados, sus lógicas y las relaciones entre ellos; como así también, los factores que incidieron y los resultados obtenidos.

De este modo, se presentan las dinámicas de los procesos organizativos estudiados, que como todo proceso socio-histórico, son complejas y cambiantes. En los casos analizados, se suma la particularidad, que, por tratarse de organizaciones comunitarias de la agricultura familiar, ocurren en la interface<sup>24</sup> de las relaciones sociales entre actores locales y actores externos.

Dado que las organizaciones comunitarias (actores locales) forman parte de un mismo proceso de Desarrollo Rural del Equipo Técnico de San Vicente (actores externos), están vinculadas entre sí y comparten situaciones similares.

---

<sup>23</sup> Jara (2001) define sistematización de experiencias 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”.

<sup>24</sup> Long N. y Villarreal M. (1993, p. 7) definen el concepto de interfase social como el punto crítico de intersección entre distintos sistemas sociales, campos o niveles de orden social donde es más probable encontrar discontinuidades estructurales basadas en diferencias de valor normativo e interés social



A lo largo de este capítulo se evidencia que, si bien, las organizaciones tienen diferentes momentos de surgimiento y distintas dinámicas internas de desarrollo, comparten la vinculación con un contexto de políticas públicas y de acciones del Equipo Técnico de San Vicente. Las cuales también se cambiaron a lo largo del tiempo, mostrando rasgos característicos de un modo de actuar metodológico y con un determinado enfoque de desarrollo.

Esa relación directa, como veremos a continuación, asumió características particulares en cada proceso organizativo, dado que se modificaron en función del momento y contexto de surgimiento, las motivaciones e intereses de los actores sociales, los objetivos propuestos y de dinámicas socio - organizativas de cada comunidad.

## Parte 1

### 2.1. *Trayectoria del proceso organizativo de Rumbo al Horizonte*

Rumbo al Horizonte es una organización comunitaria de segundo grado que nuclea nueve grupos de productores de la Agricultura Familiar de Pueblo Illia, Municipio Dos de Mayo. Su proceso organizativo comienza en 1995, como grupos base; hacia el año 2005 deciden conformar una Comisión Comunitaria; en el 2012, sienten la necesidad de formalizar la organización en una Asociación Civil.

Desde la perspectiva del actor, reconstruiremos los 18 años del proceso organizativo de Rumbo al Horizonte, marcando hitos, logros, fortalezas y dificultades en su trayectoria.

#### 2.1.1. **Antecedentes organizativos y de intervención**

Las bases organizativas de la Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte, se originaron a partir de 1992, mediante la implementación del Proyecto de la Unidad de Minifundio de INTA - AER San Vicente, denominado “Desarrollo Integral de productores minifundistas del Municipio de San Vicente. El mismo, focalizó su accionar en Colonia Milagro, Picada Molino y Picada Pomar, de Pueblo Illia; comunidades rurales marginales, con limitaciones en el acceso a servicios e infraestructura básica.

La **finalidad** del Proyecto era: *“Mejorar el nivel y calidad de vida de la familia del pequeño productor; preservar los recursos naturales, mediante un adecuado uso de los mismos; lograr la autogestión y consolidación de los grupos de productores”*. La estrategia de intervención empleada fue *“la organización de los grupos de familias, capacitación de todos*

*los miembros de la familia, usar metodología participativa, logrando la construcción conjunta del conocimiento”<sup>25</sup>.*

En el marco de este proyecto, se realizaron diversas actividades técnico productivas, con las familias rurales, orientadas a fortalecer la producción de alimentos, diversificar las explotaciones agropecuarias y efectuar acciones relacionadas con: salud, educación, mensuras, electrificación y comunicación, para lo que se vinculaban con numerosas instituciones y programas.

De esta manera, se impulsó un proceso de desarrollo rural en Pueblo Illia, centrado en el bienestar integral de las familias rurales y en el impulso de la autogestión como modo de alcanzarlo; utilizando un **abordaje participativo**, fundamentado en el ‘aprender haciendo’ y en el rol protagónico de los productores.

## **2.1.2. Etapa inicial del proceso organizativo (1994-2005)**

### **a) Conformación de los Grupos de Base**

A partir del año 1994, la implementación del Proyecto Integrado Pro-Huerta y Cambio Rural, vino a potenciar el proceso que se estaba desarrollando en Pueblo Illia con el Proyecto de la Unidad de Minifundio. A través de los nuevos programas, se incorporaron agentes a la AER San Vicente y se conformó un Equipo Técnico, integrado por: Pablo y Miriam (responsables del Proyecto de la Unidad de Minifundio); Gonzalo (técnico de la Unidad de Minifundio y de PRO –HUERTA) y Felipe (Agente de Proyecto de Cambio Rural).

La implementación de estos programas significó la conformación de nuevos grupos de familias, mediante el contacto con referentes de diferentes colonias, como también la fusión con grupos preexistentes. Gonzalo recuerda: *“hacíamos algunas reuniones de acercamiento; llevando la propuesta del programa”*.

Los testimonios de las Delegadas de los Grupos<sup>26</sup> coinciden en que a la primera reunión de PRO-HUERTA en Pueblo Illia, participaron muchos productores y que a partir de allí se formaron cinco grupos en la zona: Artesanal, Amanecer, Alfa Primavera, Selva Verde y Pindó<sup>27</sup>.

Al respecto, Sofía, la Delegada del Grupo Artesanal recuerda:

---

<sup>25</sup> Presentación e Informe Anual del Proyecto “Desarrollo Integral de productores minifundistas del Municipio de San Vicente” INTA

<sup>26</sup> Las Delegadas de Grupos son las referentes del lugar o paraje donde se formaba un grupo. En la etapa inicial de la formación de los grupos, cumplían la función de promotores locales, convocando a sus vecinos y haciendo de nexo entre los técnicos y el grupo de vecinos.

<sup>27</sup> Los Grupos Artesanal, Amanecer, Pindó y Alfa Primavera que surgen en 1994 continúan vigentes hasta la actualidad.



*En el primer tiempo estuvo Miriam (de Unidad de Minifundio), que nos hacía acompañamiento en la parte de comidas y alimentación. (Después) “nacieron los Grupos de PRO-HUERTA con Gonzalo; después siguió Matías. (...) la primer juntada que hicimos fue la demostración de cama alta de una huerta, me acuerdo como el día de hoy, de bajo de un tungcal, acá, agarramos e hicimos y de ahí nacieron nuestros cinco Grupos: sería Alfa Primavera, nació junto, nació Amanecer, Artesanal, Selva Verde y el Pindó, esos cinco, más o menos nacimos juntos”. (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013).*

En esa primera reunión, había referentes de diferentes picadas<sup>28</sup> y cada uno se llevó la idea de sumar productores para conformar sus grupos. Mercedes, Delegada del Grupo Alfa Primavera, explica:

*“Vinieron a Pueblo Illia, ahí las mujeres se juntaron, fuimos algunas de acá entonces las que fuimos de acá vinieron a formar grupos más al fondo, para ser más práctico, más cerca para hacer reuniones para todos, porque estamos lejos, Pueblo Illia queda como casi 10 km. de distancia de donde estamos más al fondo”. (Delegada de Grupo, entrevista, 05/06/2013)*

Los actores externos promovían que se formaran grupos de entre 10 y 15 integrantes; donde los mismos productores tenían que elegir un nombre y el Delegado del Grupo. Carmen, la Delegada del Grupo Amanecer, recuerda:

*“Empezó el grupo, había unas reuniones para hombres que era del plan Buey y las mujeres, un poco curiosas, fuimos a ver qué pasaba, como iban a dar las semillas y todo eso. La idea fue que nos agrupáramos entre mujeres y formáramos un grupo de 10 a 15 mujeres y ahí, surgió, arrancó, mejor dicho los grupos de PRO-HUERTA y desde entonces estoy en él”. El nombre Amanecer surge porque “era el comienzo de una cosa nueva y el amanecer del día es amanecer, entonces como arrancábamos recién, le pusimos ese nombre”. (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)*

Mercedes, explica que el nombre de su grupo surge con la unión de dos grupos, ya que al principio había un grupo de varones y otro grupo de mujeres:

*“Primavera es el nombre real, primer nombre del grupo ganadero de los hombres, que empezó en el año '93; entonces el grupo de las mujeres es Alfa elegimos ese nombre así, Alfa, porque es un principio; después, las mujeres hacían reunión por un lado y los hombres por otro, entonces eran las mismas familias. Por eso juntamos esos grupos hombre y mujer, Alfa Primavera, de los hombres que eran ganaderos y las mujeres que eran PRO HUERTA y se juntó los dos juntos; quedaba más fácil para la reunión, para todo que cosa quedaba más fácil y estamos hasta el día de hoy así juntos. Y en esa época creo que empezamos en total llegamos a tener creo que 17 familias”. (Delegada de Grupo, entrevista, 05/06/2013)*

En el trabajo de intervención con estos cinco grupos, el Equipo Técnico de San Vicente, empleó una metodología similar, donde, en las capacitaciones se realizaban demostraciones

---

<sup>28</sup> La picada es un camino de tierra, originalmente abierto en el monte, para la entrada de máquinas y camiones para la explotación del monte, o bien en procesos iniciales de ocupación del espacio (colonización) en la frontera agraria. La picada conecta a las chacras entre sí y con una vía principal o secundaria.

prácticas de las técnicas que se promovían. En esa época se focalizaba en la producción orgánica de alimentos. Sofía, recuerda:

*“Nos capacitaron mucho los técnicos sobre abonos orgánicos, venenos orgánicos, todo ese sistema hicimos todo, después hicimos cursos de envasados”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013).

Carmen recuerda la **dinámica organizativa y de trabajo al interior de los grupos** en ese tiempo, la cual consistía en las reuniones rotativas de casa en casa de los integrantes del grupo.

*“Primero hacíamos cada dos meses una reunión en cada casa, hacíamos una vez en mi casa, otra vez en la del vecino, así íbamos rotando en todo el grupo y bueno ahí alguno tenía alguna inquietud, una pregunta y todo eso, y si teníamos novedades para conversar el tema”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013).

Es interesante destacar los intereses y expectativas que movían a los productores en ese tiempo. Al respecto, dos Delegadas nos relatan lo siguiente: Sonia, la Delegada del Grupo Pindó, destaca que en esa época los productores tenían **interés** en recibir las semillas hortícolas y participar en las capacitaciones:

*“Era por **el beneficio de la semilla que nos ayudaban** y en aquel tiempo no había todavía ningún proyecto; **los técnicos hacían capacitaciones, enseñaban** cómo hacer los almácigos y todo, todo aprendimos, todo tema de huerta aprendimos también”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 13/06/2013)

Por su parte el relato de Mercedes, recuerda las capacitaciones y las actividades realizadas, destaca el interés colectivo por aprender:

*“El grupo ganadero nos enseñó mucho, como venían los veterinarios, nos enseñaron a dar sal mineral, hacer corral; hicimos el corral; yo aprendí mucho del manejo de animales. **Nosotros empezamos el grupo muy animados, sin intensiones de ganar nada en ese tiempo, nosotros queríamos primero aprender algo”.*** (Delegado de Grupo, entrevista, 05/06/2013)

## **b) Sentando las bases de las estrategias comunitarias**

En el año 1996, con la continuidad del Proyecto “Desarrollo Integral de productores minifundistas del Municipio de San Vicente” de la Unidad Minifundios del INTA, se refuerza aún más el enfoque territorial del Equipo Técnico de San Vicente en la zona. Mediante el abordaje participativo, siguieron promoviendo la organización grupal, la producción de alimentos de manera sustentable y la comercialización organizada de excedentes de la producción; cuyo objetivo priorizaba el bienestar y la autonomía de los productores, con un enfoque integral de la producción.

A medida que pasaban los años, los miembros de los grupos fueron definiendo sus pautas de funcionamiento y las actividades que les interesaba realizar. Al respecto Gonzalo especifica:

*“Se trabajaba en las reuniones; todos los grupos tenían reuniones mensuales; había temas técnicos que ya quedaban agendados; después había cuestiones de organización ya más de grupo, ya sea de reglamentos; porque había grupos que tenían fondos rotatorios, si se le otorgaban, si se le daban, si se prestaba.”* (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

Como resultado del trabajo sostenido en Pueblo Illia y en diversas colonias de San Vicente, hacia el año 1997, se creó la Feria Franca de San Vicente, en una época de crisis de los cultivos de renta (yerba, tabaco y té). La particularidad que tuvo esta Feria fue que los productores vendían de manera grupal. Allí, participaron activamente los grupos Artesanal, Alfa Primavera, Selva Verde y Pindó.

El Grupo Alfa Primavera se integró desde el comienzo en la Feria Franca de San Vicente. Al respecto, su Delegada, Mercedes, relata que los técnicos les preguntaban sobre las expectativas que tenían y así fue que surgió la propuesta de la Feria Franca:

*“Después surgió la idea de qué queríamos hacer y ahí vinieron las propuestas por ejemplo feria franca; yo me tiré a feria franca porque me encanta, porque un tiempo antes de eso, en tiempo de mucha escases acá, yo salía a vender: hacía turrones y me iba a vender al pueblo y vendía, defendía unos pesos. Y me gustó muchísimo, cuando arrancó la propuesta de la feria franca, yo no tuve dudas que me iba a gustar y que me iba a dar frutos y así lo fue y así lo es.”* (Delegada de Grupo, entrevista, 05/06/2013)

En el año 1998 se tramitaron proyectos PSA-PROINDER, que contaban con un elemento central para los agricultores familiares, el financiamiento (ya sea a través de subsidios o de créditos) para pequeñas inversiones. Estos fueron fundamentales para fortalecer las producciones orientadas a la comercialización en la Feria Franca. La gestión de estos proyectos significó que se integraran al Equipo Técnico de San Vicente, Matías y Facundo, responsables de formular y ejecutar proyectos del Programa Social Agropecuario (PSA).

A partir de ese momento, la metodología de trabajo comenzó a cambiar, y se organizaron grupos por temáticas productivas. El financiamiento estaba dirigido a las familias con producción de excedente comercializables y se solicitaba específicamente para fortalecer a una determinada producción, con infraestructura y equipamiento, como por ejemplo para cerdos, aves o huerta. Matías lo recuerda de este modo: *“nosotros, organizamos inicialmente, por temáticas productivas, entonces no eran grupos de la misma zona sino que había un mix de cada grupo”*. (Técnico, entrevista, 13/05/2013)

Facundo destaca que en esa etapa los técnicos trabajaban a la par con los productores, acompañando las distintas actividades en las chacras:

*“En junio del '98 se aprobaron los proyectos, y ahí comenzamos a hacer la inversión en las chacras. En esos tiempos, nosotros acompañábamos en el momento las construcciones (invernáculos, galpón de ordeño, chiqueros e instalaciones para cerdos), se hacían las construcciones en grupos, entre los miembros del grupo”.* (Técnico, entrevista, 23/05/2013)

Sonia, Delegada del Grupo Pindó, explica que en su grupo sólo accedieron al subsidio aquellas familias que vendían en la Feria Franca de San Vicente. Ellos integraron los proyectos por temáticas productivas que llevaban adelante los técnicos de PSA-PROINDER Matías y Facundo. En palabras de Sonia: *“en aquella época nosotros ganamos unos cuantos subsidios: nosotros ganamos una vez para chiquero, ganamos para hacer el gallinero, ganamos para la huerta, eso no era para devolver, era el PROINDER, aquel tiempo”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 13/06/2013)

Sin embargo, simultáneamente, en aquellos Grupos donde todos los integrantes participaban en la Feria Franca, accedieron todos sus integrantes al subsidio del PROINDER. Así, convivieron en una misma zona, productores de un grupo donde todos sus miembros recibieron financiamiento y otros grupos donde sólo algunos lo recibieron.

Ejemplificando esta situación, Mercedes explica que en el Grupo Alfa Primavera, todos sus integrantes recibieron subsidios del PROINDER. Una parte de dicho subsidio, fue utilizada para la compra de maquinarias de uso comunitario. En palabras de Mercedes:

*“Tuvimos la oferta de unos proyectos que eran de autoconsumo; nos ofrecieron ya que el grupo era lindo y estaba muy unido; recibieron todos los del grupo; juntamos la plata, nos compramos las máquinas, pero eso hace muchos años y tenemos todavía. Fue un (subsidio de) autoconsumo y eso fue devuelto todo en el grupo y eso fue comprado. A parte de esa plata, compramos una descascaradora de arroz por ejemplo y un cachape para el motor, un carrito para el motor y eso está todo acá”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 05/06/2013)

Sofía, explica que, en esa época, en el Grupo Artesanal, recibió subsidios del PROINDER y mediante los aportes de sus integrantes compraron una descascarador de arroz, en palabras de Sofía: *“era un proyecto individual, o sea grupal pero para familias individuales y cada uno puso \$ 100.- y armamos un proyecto grupal”.* Los miembros de este grupo participaron muchos años en la Feria Franca de San Vicente. Así, los actores locales fueron desarrollando sus propios proyectos.

Lo característico de la interface entre actores locales y actores externos de ese momento, es que el Equipo de San Vicente, promovió el protagonismo de los actores locales y para fortalecer procesos comunitarios cumplió el rol de articulador de ofertas programáticas

disponibles. A partir del permanente diálogo entre actores locales-actores externos, se ajustaban los programas a los intereses, necesidades y demandas de las familias de los grupos de base.

Así, los productores participaban en varios grupos distintos: grupos de PRO HUERTA, grupo de PSA (por tipo de producción), grupo de Feria Franca (entre los integrantes de un grupo de PRO HUERTA, no todos vendían en la Feria). Al respecto, Gonzalo especifica:

*“En esa época, se hacían capacitaciones de todo tipo para delegados, donde estaban todos los grupos de toda la zona. Ahí se sumaba todo.... Había un montón de cosas, había muchos componentes: grupos que manejaba plata; grupos que vendían insumos que cobraban que rendían; grupos que vendían semillas, que tenían semillas que eran del grupo; que hacían compras conjuntas. Había grupos que tenían maquinaria comunitaria, y era el tema de la maquinaria, de que la nafta, de que eran compartidas. Después había, en la Feria, el tema, desde la compra de las bolsitas, porque ellos en la feria vendían como grupo, el tema de la distribución de los fletes, o sea había muchas cosas”.* (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

### **c) Surgimientos de nuevos grupos**

Motivados por las actividades que se realizaban en la zona, surgen nuevos grupos por iniciativa de los productores. Ese es el caso del Grupo La Unidad, que se forma en el año 2004. Susana, su Delegada, cuenta que al principio pensaban que se podían unir a otros grupos, pero hablaron con el técnico de PRO-HUERTA, Gonzalo, y él les aconsejó que formen su propio grupo. Susana, recuerda que les interesaba mejorar sus huertas:

*“Primero nos juntamos y quisimos formar un grupo, porque sabíamos que había otros grupos por allá, y que nosotros nomás no estábamos organizados y ahí la necesidad de mejorar la huerta, o tener su propia huerta; y por ahí dijeron porque no nos juntamos y charlamos un poco sobre ese tema; y así formamos nuestro grupo.”* (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)

El resultado de esa sinergia generada en la relación entre los actores locales y los actores externos se fue manifestando en resultados concretos y en logros para la zona como ser: botiquines para los vacunos; compra conjunta de insumos; fondos rotatorios; producción y comercialización de semillas; maquinarias de uso comunitario; venta organizada en Feria Franca, entre otros.

De esta manera, potenciando la capacidad de agencia y la sinergia de los actores, se instauró un modo de trabajo participativo, que sentó las bases de un abordaje comunitario y un enfoque de desarrollo territorial.

### 2.1.3. Etapa de conformación de la Organización: Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte (2005)

Con el agotamiento del modelo neoliberal, comienzan a aparecer perspectivas vinculadas al desarrollo territorial y el Estado favorece políticas que contemplan diferencias y particularidades locales y culturales. Comienza una faceta de la democracia que induce la participación ciudadana a que se involucren en las decisiones vinculadas a sus intereses más cercanos y sostenibles (Manzanal; 2006).

Este contexto, habilita a que los actores locales asuman el protagonismo de sus gestiones. Hacia el 2005, los Delegados de los Grupos de Base de Pueblo Illia participaban juntos en diversos eventos promovidos por el Equipo Técnico de San Vicente. Los mismos se realizaban: a nivel local, como jornadas de capacitación sobre temáticas puntuales; a nivel departamental, como talleres para promotores de PRO HUERTA, Ferias Zonales de Semillas; y a nivel provincial, como cursos de Formación de dirigentes, Ferias Provinciales de Semillas, encuentros de Feriantes, entre otros<sup>29</sup>.

En estos eventos, los técnicos, comenzaron a promover, la conformación de organizaciones territoriales, dado que se impulsaba el protagonismo de los actores locales en la definición de su propio desarrollo. En esa época, se estaban incorporando los lineamientos del Enfoque de Desarrollo Territorial, a los programas de intervención.

Con esta influencia, en el año 2005, varios grupos de productores de Pueblo Illia, deciden agruparse en una organización de segundo grado. Susana, la Delegada del Grupo La Unidad, relata:

*“Nosotros veíamos que otra gente, en otras zonas, estaban organizados, o sea que nosotros acá estábamos, pero chiquito, todos base, entonces decidimos: vamos a formar una organización más grande y solo así uno puede conseguir más cosas y trabajar mejor, porque ahora uno se da cuenta, de montón de cosas que se pueden hacer juntos”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)

En el mismo sentido, Sofía, la Delegada del Grupo Artesanal, explica que los programas de intervención estaban incentivando la formación de organizaciones y se perfilaba que a través de los grupos pequeños no se iba a poder acceder a los beneficios de los programas; lo que influyó en que sintieran la necesidad de organizarse. En palabras de Sofía:

*“La idea fue porque, en esa época yo trabajaba en la UTCP, la mesa de la evaluación de proyectos del PSA en la Provincia. La idea era porque había mucho interés en hacer cosas diferentes de PRO-HUERTA. Aparentemente, empezaba a*

---

<sup>29</sup> Cabe destacar, la participación de los actores locales en espacios de representatividad, como por ejemplo, Sofía – Delegada del Grupo Artesanal y miembro de la Feria Franca de San Vicente– integró la Unidad Técnica de Coordinación Provincial (UTCP) del PSA.

*cambiar, que el Programa Social iba a apoyar a grandes organizaciones. Entonces dijimos, bueno, en grupos pequeños ya no vamos a hacer más nada, pero podemos juntarnos y trabajar como grupo dentro de la misma organización". (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)*

Así, los actores locales convocaron a los grupos de base y a los representantes de las instituciones para conformar la organización, con la finalidad de **mejorar la calidad de vida** de los productores de la zona y evitar que migren. Al respecto, Sofía explica lo que decidieron hacer:

*"Voy a hacer una cita a los del programa social, al intendente, para que nos apoye, para comenzar a trabajar como una organización, para poder sacar a flote a las familias que se quedaron en las chacras porque hay muchos jóvenes, familias que se casaron, quedaron en la misma chacra de los padres, por no haber podido estudiar. (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)*

El **objetivo de la creación de la organización comunitaria** era el fortalecimiento de las producciones de las explotaciones, tendiente a la comercialización de los excedentes. En palabras de Sofía:

*"La idea era, que ellos hagan algo productivo, que vivan mejor, y no se vayan a la ciudad porque tampoco ganaban mucho. La idea de fondo es poder fortalecer la gente en la chacra, la idea es como encadenar una producción que le genere fondos". (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)*

Sobre la primera reunión de conformación de la organización, Matías, resalta que la convocatoria surgió por iniciativa de los grupos de base; quienes realizaron una invitación abierta a la comunidad y se incorporaron nuevos miembros: *"la convocatoria fue hecha por los productores y una de las delegadas más pujantes, ahí, abrió bastante la jugada, convocó a mucha gente y hubo mucha participación". (Técnico, entrevista, 13/06/2013)*

Matías destaca la participación activa de la comunidad y de las instituciones del medio en la génesis de la Comisión Comunitaria:

*"Me acuerdo de la primera convocatoria que se hizo; en realidad, era una reunión multitudinaria que se hizo en el colegio, ahí, y esa convocatoria fue desde los grupos, desde los delegados de los grupos que estaban en PRO-HUERTA y en PSA; y se sumó gente nueva que no estaba en los grupos, entonces en esa movida se formó la comisión comunitaria. Se reunieron más de ochenta familias y ahí se integró mucha gente nueva, que no era de los grupos de PROHUERTA". (Técnico, entrevista, 13/06/2013)*

La Delegada Susana valora el estímulo que recibieron por parte del Intendente de Dos de Mayo en la conformación de una organización comunitaria:

*"Cuando ya teníamos formados todos los grupos, trabajando como grupo; surgió la idea de la organización y se juntó los grupos de base. Un día, solicitamos la presencia del intendente para formar la organización; y ahí él vino y dijo: está buena*

*la idea de que ustedes formen la organización porque solo así, ustedes pueden conseguir más cosas y explico un poquito el tema como era". (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)*

La **estructura de funcionamiento** que acordaron en la conformación de la organización Rumbo al Horizonte, se basó en la representatividad de los grupos de base, donde cada grupo mantenía su autonomía y elegía sus representantes para integrar la Comisión. En palabras de Mercedes, la Delegada del Grupo Alfa Primavera:

*"Acá, había una cantidad muy grande de grupos; entonces ahí vino la idea por Sofía que se podía hacer un grupo grande, que podía ser mejor, entonces nos juntamos todos y estamos, son 9 grupos en uno pero funcionan los grupos individual también". (Delegada de Grupo, entrevista, 05/06/2013)*

En esa reunión se decidió armar una Comisión integrada por tres miembros de cada grupo de base (una mujer, un joven y un adulto). Ese día, se acordó el nombre de la organización: **Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte** y, la frecuencia de las reuniones, que sería cada dos meses.

Acorde con la estructura organizativa estipulada, la incorporación de nuevos miembros a la organización se realizaba mediante la participación en los grupos (integrando los que estaban formados o formando nuevos grupos). Matías recuerda:

*"La mayoría de la gente nueva tenía un rol de participación en los grupos, algunos se sumaban a algunos grupos y también se formaron nuevos grupos. Lo que se trataba era, que participaran en los grupos, para que estén integrados por un delegado, porque es una cuestión orgánica; después para que sea funcional, dependía de que no haya tanta gente en la reunión porque después es muy difícil tomar una decisión". (Técnico, entrevista, 13/06/2013)*

Con la masiva participación de los actores locales, se puso de manifiesto el interés y expectativas en la nueva organización comunitaria. Al respecto, Carmen, la Delegada del Grupo Amanecer, reconoce que, mediante la organización podían acceder a financiamiento externo:

*"Surgió el tema de que podíamos hacer una organización para tener más fuerza, para que podamos recibir subsidios y eso, y bueno; ahí se hizo una reunión con los técnicos; y ahí asesoraron qué teníamos que hacer". (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)*

El Grupo Frontera 2, es uno de los que se formó a partir de la creación de la Comisión Comunitaria. Su Delegado, Patricio, cuenta que él y unos vecinos suyos participaban en el grupo vecino 'El Pindó' y que decidieron formar su propio grupo:

*"Ese día yo hablé con Matías, el técnico, y ahí él me dijo que sí se podía; y ahí con unos que ya estábamos ya en ese grupo y más unos vecinos integramos; después se fueron integrando otros. Era de los vecinos, del grupo Pindó, donde habían ofrecido juntarnos para hacer un proyecto de autoconsumo; en realidad, ellos*



*estaban cerrando y nosotros unos pocos recién empezábamos y después que salió ese proyecto, como que ellos se abrieron para el grupo de ellos de vuelta y ahí decidimos armar el Frontera 2, formamos el grupo. Fue justo el día que se formó la idea de hacer la organización, que se hizo la primera reunión de las organizaciones, ahí fue el día que formamos el grupo Frontera 2<sup>30</sup>” (Delegado de Grupo, entrevista, 13/06/2013)*

Cabe aclarar que, el hecho de que Patricio le consultara a Matías sobre la posibilidad de conformar nuevos grupos, implica un reconocimiento del poder que posee el Técnico en la organización de productores. Dicha consulta, está relacionada a la necesidad del aval de los técnicos para poder acceder al financiamiento externo.

#### **2.1.4. Etapa de crecimiento de la Organización Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte (2005-2008)**

A partir de la creación de la **Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte** comenzó una dinámica de reuniones mensuales, donde se impulsaba que los grupos de base se reunieran y llevaran las propuestas a dicha Comisión y viceversa. Carmen explica la importancia de esta modalidad organizativa interna:

*“Como tenemos cada mes la reunión yo le participo qué tema se trató ahí; porque a veces hay novedades que traen los técnicos y nosotros tenemos que pasarle a todo el grupo para que no quede nadie fuera de eso”. (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)*

El Equipo Técnico de San Vicente realizaba el acompañamiento del proceso organizativo. En el año 2005, Rocío, Lic. en Trabajo Social, se sumó al Equipo. Ella recuerda que en esa época, organizaban capacitaciones sobre temáticas de género, auto estima; participaban en las reuniones de la Comisión Comunitaria y continuaban trabajando con los grupos de base:

*“Ellos se juntaban entre los delegados de todos los grupos, decíamos Comisión de Pueblo Illia; se hacían las reuniones, ahí eran mensuales, donde se iba armando todo. También, iban Facundo y Matías; y se acompañaba a los grupos de base”. (Técnica, entrevista, 12/12/2013)*

En esta etapa, el Equipo Técnico promovió el abordaje de aspectos comunitarios, incentivando a que los actores locales tomaran las decisiones, involucrándolos en la gestión y ejecución del financiamiento. En este sentido, Matías explica:

*“Después de esa primera reunión, se empezaron a avanzar en cuestiones comunitarias principalmente y gestión de recursos, enfocando primero a los nuevos integrantes que no habían recibido ningún tipo de ayuda, pero teniendo en cuenta la*

---

<sup>30</sup> El nombre del grupo surge porque en la zona, había un grupo que se llamaba Frontera, que estaba integrado en su mayoría por productores, feriantes de San Vicente que habían armado un proyecto para la producción de porcinos. El Delegado cuenta: *“de ahí como darle continuidad pusimos Frontera 2, acá estamos medio cerca la costa, acá no estamos lejos del Brasil por ese camino, unos 40 km. siguiendo derecho donde termina, se sale en Aurora”.*

*participación y la colaboración en actividades que se hacían*". (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

Al respecto, Facundo, enfatiza que los miembros de la organización comunitaria decidían a quienes se les otorgaban los subsidios:

*"En el 2006, aproximadamente, se comenzó a trabajar el tema de lo que son las organizaciones para el tema de los recursos, conseguir recursos a través de comisiones comunitarias y ellos decidían para quienes iban a ir los financiamientos"*. (Técnico, entrevista, 23/05/2013)

A partir de la conformación de la Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte, se formaron nuevos Grupos por iniciativa de los propios productores, que decidieron integrarse a la organización, como el Grupo Frontera 2, el Grupo Palmito y el Grupo Persiguero.

Una integrante del Grupo Palmito relata la dinámica organizativa, centrada reuniones rotativas en diferentes casas; la participación de la delegada en las reuniones de la organización y la transmisión de las novedades al grupo de base: *"nosotros íbamos a todas las reuniones porque ella (la Delegada) andaba; y cuando había reunión para allá (en la Comisión Comunitaria) ella iba, y después ella comentaba para nosotros acá (el Grupo de base)"*. La productora destaca los **aprendizajes** adquiridos: *"lo importante que era que aprendimos mucho del tema de la huerta, de las semillas que nos daban, por lo menos, tenían la huerta o algo plantado"*.

A partir del año 2006, Gonzalo se alejó del trabajo de extensión rural y Matías se desempeñó como técnico contratado del Programa PRO-HUERTA y del PROINDER. Así, Matías se acercó a los Grupos de Base de PRO-HUERTA, detectando que había Delegados que capacitaban a sus vecinos, pero era variado el vínculo del Grupo con los Técnicos. Él explica:

*"Cuando pasé a trabajar con el PRO-HUERTA, ahí empecé a conocer los otros grupos, que tenían una dinámica de trabajo bastante fuerte en el inicio de PRO-HUERTA, cuando desarrollaban actividades de capacitación. Después, se siguió trabajando, pero como recibieron casi todas las capacitaciones, seguían reproduciendo entre ellos las cuestiones que fueron aprendiendo; pero no se habían tomado tantas actividades en conjunto con el técnico"*. (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

Matías realizó un relevamiento de las **demandas e intereses** de los productores y priorizó el trabajo donde había más interés. En el relato de Matías, se advierte el grado desigual de motivación de los productores en las actividades grupales:

*"Empecé a tomar las demandas de los productores porque justo se veían las motivaciones, porque había grupos que querían las semillas, y si no te demandaban nada y personalmente yo creía que no tenía sentido forzar cosas que ellos no demandaban"*. (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

De esta manera, se reactivaron las actividades a nivel de Grupos de Base y se complementaron con gestiones de subsidios, haciendo énfasis en la resolución de la problemática del agua, mediante Proyectos PROINDERS.

En el año 2006, ocurrió un hito importante: **se conformó la Feria Franca de Pueblo Illia**, integrada por miembros de los Grupos La Unidad, Artesanal y Frontera 2. Esta Feria surgió en momento que se estaba construyendo el colegio secundario de la localidad y los operarios compraban a los productores. Por otra parte, en ese momento los dirigentes de la Feria Franca de San Vicente, no recibían nuevos socios. Por eso, los productores decidieron conformar la flamante Feria Franca de Pueblo Illia<sup>31</sup>.

Susana, Delegada del Grupo La Unidad, es Presidente de dicha Feria. Ella cuenta que la mayoría de los miembros de su grupo comercializan en la Feria Local:

*“Hay una tanda ahí que estamos hace tiempo ya, las que estamos dentro de la feria, no nos retiramos más de la feria; de La Unidad, estamos 6, porque 3 son que están en la feria de otro grupo”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)

También considera que el hecho de producir para vender le da más sentido a la utilización del paquete de semillas que reciben, en sus palabras: *“tiene más perseverancia por el hecho, que vos tenes que producir y entonces tiene más sentido la semilla de la verdura, no es solamente sembrar un poquitito”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)

Facundo resalta el protagonismo de los productores en la formación de la Feria Franca de Pueblo Illia y las gestiones que realizaron con la Municipalidad de Dos de Mayo, con organismos provinciales y nacionales:

*“La gente de esos grupos gestiona muchas cosas, hay una feria de Pueblo Illia, que funciona ahí, que está el grupo de Susana, que gestiona muchas cosas con otras instituciones, lo que sea municipio, bromatología, ellos ahora gestionaron ahí el tema con SENASA para la producción agropecuaria. Ellos mismos desde la feria franca. Surgió debido a que por ahí acá en la feria de San Vicente no había lugar y ellos no tenían suficiente producción como para venir acá; entonces como el costo del flete era tan caro, les convenía hacer la feria ahí y tratar de comercializar menos pero el costo del traslado, todo era más económico”.* (Técnico, entrevista, 23/05/2013)

Este proyecto común de comercialización, facilitó la comunicación entre los miembros del grupo, le dio sentido a las actividades grupales y contribuyó a la organización grupal. Facundo, agrega, que Jorge, el marido de Susana, es el representante de la zona participa en el Foro de la Agricultura Familiar Departamental. Así, la capacidad de agencia de los actores locales, los posiciona en espacios de representatividad, negociación y gestión de los productores familiares con referentes institucionales.

---

<sup>31</sup> Todos los miembros de la Feria Franca de Pueblo Illia, son integrantes la organización Rumbo al Horizonte.

### 2.1.5. Etapa de consolidación del proceso organizativo (2008 - 2012)

En el año 2008, la Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte, comenzó a instaurar pautas de funcionamiento interno, constituyendo una Comisión Directiva y registrando sus reuniones y decisiones en el libro de Actas. En ese momento, se renovaron los consensos sobre los objetivos comunitarios, tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad en general, y estableciendo los temas de interés a trabajar. Estos abarcaban no solo las actividades productivas y socio-comunitarios sino también de infraestructura básica, para la comunidad<sup>32</sup>.

Entre los actores locales, acordaron que todos los grupos de base deberían estar representados en la Comisión Directiva. Sofía es elegida Presidenta de la Comisión. Ella explica:

*“Cada dos años se renueva, se elige la Comisión. Hay dos Grupos que no tienen nadie adentro de la Comisión y nosotros los invitamos que sí o sí, que mande uno o dos, de cada uno de esos Grupos para que lleven la voz al Grupo”.* (Presidenta de la Organización, entrevista, 07/05/2013)

En este espacio de Comisión Directiva, se canalizaron todas las demandas de los grupos de base, se gestionaron recursos y se acordaron la distribución de subsidios y créditos. Así, se tramitó la construcción de un Salón para la organización.

Esta etapa de consolidación del proceso organizativo de Rumbo al Horizonte, coincidió con la reformulación del proyecto PROFEDER “Desarrollo local integral de la comunidad de Mojón Grande en el Municipio de San Vicente” que se venía implementando solamente en la Colonia Mojón Grande de San Vicente. El Equipo Técnico de San Vicente decidió incorporar a dicho Proyecto, la zona de Pueblo Illia, a los efectos de fortalecer el proceso organizativo que se estaba desarrollando ahí, garantizando recursos para el trabajo de extensión rural.

Dicho proyecto se denominó: “Proyecto de Desarrollo Local Integral de las Comunidades de Mojón Grande y Ruta Alicia, en el Municipio de San Vicente y Pueblo Illia, en el Municipio de 2 De Mayo”. En la estrategia de intervención se explicita el abordaje de desarrollo territorial del Equipo Técnico: *“con cada zona, se trabajará en la consolidación de estructuras de funcionamiento, identidad de las organizaciones, que se apoyará en el establecimiento de normas, gestión y autonomía. En el espacio inter zonal, se trabajarán las articulaciones, la conformación de redes, entre las organizaciones zonales”* (INTA, Proyecto ProFeDer; 2008).

---

<sup>32</sup> Objetivos de la Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte: *“Mejorar la calidad de vida de los pequeños productores en los temas: agua, granja, mejorar la producción del autoconsumo, espacios físicos para reuniones y capacitaciones en diferentes necesidades del sector, pedido de técnicos designados a la organización, tema género, contención de jóvenes, articulación con otras organizaciones, organizar ventas en conjunto, pedido de viviendas rurales, articular con el municipio tema salud, mejoramiento de caminos, educación, y articular con instituciones de la provincia y de la nación para conseguir fondos para el crecimiento de la organización, entre otras”.* Libro de Actas de la Organización

En el año 2009, los actores locales lograron construir el salón de la Comisión Rumbo al Horizonte, en un predio cedido por la Municipalidad de Dos de Mayo, consiguieron apoyo financiero de la Subsecretaría de la Agricultura Familiar (SsAF), aportes materiales de la Municipalidad y de los socios de la organización, quienes también trabajaron en la construcción. Este salón se constituye en la sede de la organización. Carmen cuenta:

*“Trabajamos todos juntos, sí, en parte de pago del salón, para ser socio del salón, para que el día que uno quiera, que necesite el salón para hacer un cumpleaños, una fiestita o un almuerzo con amistades, amigos, entonces no nos cobran nada, somos dueños”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)

Se destaca el protagonismo de los actores locales en la construcción del salón, con aportes de materiales y trabajo comunitario, reconociendo la importancia de su lugar propio. En este sentido, Matías expresa:

*“Se consiguió, por ejemplo la financiación para hacer el salón comunitario y los productores venían a aportar mano de obra y se veía que cumplan con acuerdos que se habían hecho, que aporten mano de obra para poder recibir algún otro tipo de beneficio”.* (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

Así, en la construcción del Salón de Rumbo al Horizonte, existió dedicación y compromiso de los actores locales, reafirmando el enunciado de Manzanal, M. (2003), quien sostiene que “la participación organizada avanza y se fortalece en su práctica concreta” (p.7).

En esta etapa de consolidación de Rumbo al Horizonte, se formaron nuevos grupos por iniciativa de los propios productores, lo que pone de manifiesto el interés de los actores locales de la zona a sumarse a un proceso organizativo que beneficia a la comunidad en general.

Así, en el año 2009, se formó el Grupo Progresar, en ese momento eligieron tres delegadas. Los integrantes del grupo Progresar pretendían mejorar las instalaciones de las huertas y el abastecimiento del agua. Lo pudieron realizar mediante el acceso al subsidio del PROINDER, para lo cual recibieron acompañamiento técnico y capacitaciones.

Los Técnicos de PROINDER del Equipo de San Vicente, impulsaron algunas pautas de organización grupal que se reflejan en el Grupo Progresar: determinar delegados del Grupo; elegir un nombre al grupo, registrar las reuniones en un libro de actas; determinar los objetivos del grupo y pautar las reglas de funcionamiento interno. Viviana, la Delegada, explica que disponen de un cuaderno que es su libro de actas<sup>33</sup>: *“acá dice todo; las cosas*

---

<sup>33</sup> En ese cuaderno está especificado el objetivo del grupo: *“El día 16 de enero del 2009, se reúnen los vecinos de la Escuela 80, para conformar un grupo, para mejorar la situación de las familias, en diferentes necesidades, para mejorar agua, huerta, gallinas, chiqueros, bretes, entre otros”.* La reunión de conformación del grupo se hizo en la casa de Angélica, eligieron como nombre del Grupo: Progresar y cómo Delegada Viviana, Marisa, y una joven Paola. Entre las pautas de funcionamiento, se enumeran en el libro de acta: *“el que no participa en las reuniones no tiene beneficios. El que falta a las*

*que nosotros aprendimos; todo yo pongo acá lo que se dice en las reuniones, a veces escribo yo y otras, como Lucia". Sobre su elección como Delegada cuenta: "toda la gente decidió, dijo que sea yo y listo, me pusieron, hay gente que son tímidos, otras tienen criaturas". (Delegada de Grupo, entrevista, 05/06/2013)*

En el año 2010, se formó el Grupo Renacer. Su primera Delegada, Cata, cuenta que ella integraba el Grupo Persiguero, pero debido a que ese grupo se desintegró, cuando la Delegada se mudó, entonces ella decidió formar un nuevo grupo:

*"Me quedé solita yo y ahí quise entrar a otro grupo y ahí me dieron la idea de ¿por qué no armás tu propio grupo? y justo había unos vecinos; hablé con ellos y todos aceptaron y ahí empezamos como Grupo. Una vez por mes que se hacían la reunión". (Delegada de Grupo, entrevista, 17/10/2013)*

Al igual que los demás grupos, los representantes del Grupo Renacer participaban en las reuniones de la Comisión y luego se reunían con los miembros de su grupo. Posteriormente, Cata, se retiró de la organización por cuestiones familiares. Ella resalta como lo más importante: *"Salí a conocer gente, otros lugares, es lindo. Aprendés mucho. La reunión de mujeres que hubo en el INTA, en San Vicente".*

Los actores locales valorizan **los logros** que alcanzaron en esta etapa de consolidación de Rumbo al Horizonte, centrados en la concreción de obras comunitarias con gestiones de los miembros de la organización. La Presidenta destaca el acceso a redes de agua que benefician a la comunidad en general:

*"Logramos resolver tres problemas graves de agua, que eran las fuentes protegidas de agua y nos abrimos más, no solo para la gente de la organización sino para los vecinos también. Dos fuentes protegidas se consiguieron a través de la Subsecretaría de Agricultura Familiar y una mediante Ciencia y Tecnología de la Nación, mediante el MUCAAR (Movimiento de Mujeres Campesinas y Aborígenes de la Argentina, organización en la que Sofía participa desde 1999). (Presidenta de la Organización, entrevista, 07/05/2013)*

Susana, la Delegada del Grupo La Unidad, resalta la importancia de la red de abastecimiento de agua que lograron con el trabajo grupal en su Picada:

*"Nosotros esta vez conseguimos mediante el grupo base agua, como un reservorio de agua como protección de vertientes, si ya está todo listo. Cuando toco trabajar hicimos un reglamento; trabajamos entre todos, entonces hicimos un arreglo de trabajar todos los días jueves. Está la protección de vertientes que el grupo hizo, hace un año que tenemos el agua; yo quiero que la gente quiera el agua". (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)*

---

*reuniones sin justificación y sin necesidad, debe pagar \$ 5.- por reunión (20/2/09) - Viviana cuenta que con esa plata se fue armando un fondito del grupo -; avisar a las mujeres que faltaron en la reunión pasada del reglamento del grupo, el que falta tres veces será borrado del mismo, no es sólo pagar, para cobrarle la cuota solidaria, debemos hacer la reunión correspondiente (29/04/2011)".*

En las obras de acceso al suministro de agua domiciliaria, se destaca la activa participación de los actores locales, tanto en el trabajo comunitario como en aportes de diversos recursos. Asimismo, en todos los casos, se recibió contribución de la Municipalidad de Dos Mayo, lo cual facilitó el trabajo del Equipo Técnico. Patricio, el Delegado de Frontera 2, destaca:

*“A través de la organización, nosotros conseguimos el agua, el que es un beneficio para muchos vecinos, hay una zona que son pocos los que tienen agua, acá los beneficiarios son dos grupos, los de Frontera 2 y los del Alfa Primavera, hay después varios otros vecinos, hay una iglesia, una escuela, fue bastante bien aprovechado”.* (Delegado de Grupo, entrevista, 13/06/2013)

Esta obra estuvo atravesada por una serie de dificultades, que se resolvieron con el esfuerzo de todos los vecinos, Mercedes explica:

*“Fuimos con muy mala suerte, se incendió un galpón del vecino con la mitad de las cosas dentro; entonces juntamos unos pesos entre todos los vecinos, con esa plata se pagó una retro excavadora para cavar el pozo. La municipalidad de Dos de Mayo puso mucho, puso vehículo, los fletes, piedra, toda la arena, un poco de materiales. La escuela colaboró para el pozo. Y el resto cavaron los vecinos, muchos días de trabajo, 3 km cavaron los vecinos, la maquina hizo lo más difícil. Se terminó hace un año, está funcionando”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 05/06/2013)

Esta etapa de consolidación de la organización Rumbo al Horizonte, coincide con la etapa de transición del PSA a la SsAF, momento en que ocurrieron cambios en el destino del financiamiento. El PSA, otorgaba el financiamiento promoviendo la consolidación de los grupos de base, en cambio la SsAF, pasó a promover la consolidación de organizaciones territoriales.

De esta manera El último grupo que accedió a financiamiento individual para todos sus miembros fue el Grupo Progresar, luego, el financiamiento del PROINDER fue destinado para obras comunitarias, como el Salón de la organización y las redes de agua, mencionadas. También, se gestionaron subsidios para mejoras de hábitat, donde la organización definió que se beneficie a dos personas de todos los grupos.

#### **2.1.6. Etapa de formalización de Organización (2012 - 2014)**

En el año 2012, los actores locales comenzaron a ver la necesidad de formalizar la organización y analizaron la factibilidad de crear una cooperativa o una asociación. Decidieron constituirse en una Asociación y comenzaron con el trámite de personería jurídica y matriculación.

Al mismo tiempo, definieron la Misión de la Organización “Rumbo al Horizonte” y especificaron una serie de reglamentaciones que se van acordando en las reuniones de Comisión Directiva y en las Asambleas. La mayoría de los grupos de base también tienen sus reglas

de funcionamiento. Sofía explica: *“cada Grupo tiene su ley. En eso, no nos metemos, porque ellos saben cómo se manejan grupalmente, sin tener conflicto”*.

La conformación de la Asociación significó darle formalidad y legalidad a la Comisión Comunitaria. En abril del 2012 eligieron la nueva Comisión Directiva, con los cargos previstos para la formación de la Asociación, manteniendo la representación de los grupos de base. Sofía recuerda que los miembros fueron elegidos por consenso entre todos:

*“Cada Grupo presentó un interesado en participar en la Comisión y se armó una lista y no hubo una segunda lista y quedó ahí, en la vuelta que se re eligió de nuevo, volvieron, no quisieron votar, quisieron que siga la misma”*. (Presidenta de la Organización, entrevista, 07/05/2013)

Al momento de realizar el trabajo de campo, Rumbo al Horizonte, estaba en proceso de tramitación de la Asociación, tenía número de personería jurídica, pero no estaba inscripta en la AFIP. Sofía cuenta que antes de ser Asociación, ellos la denominaban organización y considera que para ellos hay poca diferencia ya que la organización es la misma.

Con respecto a la dinámica organizativa, la Comisión Directiva se reúne una vez al mes. Dichas reuniones, son abiertas y siempre participan integrantes de todos los grupos. La comunicación de avisos y convocatoria a reuniones se realiza mediante mensajes de texto por teléfonos celulares y comunicados que pasan en la FM local (FM La Nueva, de Pueblo Illia).

La **propuesta de formalizar la organización**, fue bien recibida por los integrantes de los grupos de base, dado que tienen expectativas de recibir financiamiento para incrementar sus producciones. En palabras de Carmen:

*“Tomaron bien, todo bien, porque como facilitaba más conseguir los subsidios, porque entre subsidio y crédito cambia mucho, porque la gente es pobre y necesita subsidio porque el crédito no puede pagar muchas veces; entonces por intermedio de las organizaciones y que se hizo la personería jurídica, que está por venir ya entonces, dicen que posiblemente va a venir más subsidios para la gente pueda hacer chiqueros, gallineros, mejorar la huertas o mejorar algo en la casa y por ese motivo la gente está bastante enganchados”*. (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)

La situación de los grupos de base en este nuevo contexto de formalización en tanto Asociación, es dispar. La mayoría de los grupos de base, continúan reuniéndose y realizando diversas actividades, aunque las acciones en la mayoría de ellos se circunscriben al accionar de la organización. Al respecto, el Delegado del Grupo Frontera 2 explica:

*“Nosotros estamos haciendo reunión cada dos meses, del grupo, de ahí se da la inquietud para los que a veces no pueden ir a la reunión de la organización, que se hace la reunión de Comisión; y en la comisión yo soy el tesorero, se trabaja bien, se*



*consiguió muchos logros, se logró muchas cosas, o sea en grupo y en la organización". (Delegado de Grupo, entrevista, 13/06/2013)*

Cintia del Grupo Renacer, cuenta las actividades que realizaban y que pretenden retomar:

*"Cada dos meses que hacíamos se reuníamos en cada casa. De lo que se trataba en el Grupo cuando se hacía allá en el Salón. Para contar de lo que se trataba. Y ahora vamos a empezar lo mismo, igual, en cada casa haciendo reunión. Los dos pesos eso juntamos cada dos meses, hacemos reunión y juntamos y entregamos al del Salón. Cuando se hace las reuniones grandes entregamos allá". (Integrante de Grupo, entrevista, 13/06/2013)*

Entre los **logros y gestiones realizadas**, se destaca que la Organización administra un **fondo** propio, otorgando créditos a las familias que los requieran. Al respecto Sofía manifiesta: *"tenemos un fondo rotatorio, que está de un Grupo, de un Proyecto A, que son de 13 familias que comenzó a funcionar como fondo y hacemos préstamos para otros, que se devuelven en cuotas". (Presidenta de la Organización, entrevista, 07/05/2013)*

En el 2012, la organización gestionó con el Instituto de Fomento Agroindustrial de Misiones (IFAI) la posibilidad de comercializar sus productos, en los Mercados Concentradores<sup>34</sup>. Desde julio del 2012 se realizaron reuniones con los interesados de dos o tres Grupos cercanos, realizando diagnósticos productivos y capacitaciones. Aproximadamente 60 familias están participando de las capacitaciones dadas por el IFAI y recibieron semillas. Sofía comenta: *"IFAI y Desarrollo Social de la Provincia nos está apoyando con un nuevo proyecto que es productivo, de plantación de zapallo cáscara de hierro y de verduras". (Presidenta de la Organización, entrevista, 07/05/2013).*

Con respecto a la visión estratégica de la organización, Rumbo al Horizonte, orientó su estrategia en fortalecer las producciones mediante articulaciones con otros actores externos; a los efectos de gestionar recursos para incentivar a los productores. Así, se contactaron con el IFAI y con organismos nacionales, mediante la vinculación con el MUCAAR. En el año 2012 gestionaron un proyecto productivo que financia el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y en el 2013, comenzaron a recibir ese financiamiento, Sofía, afirma: *"ahora vienen dos desembolsos \$ 450.000 creo que vine ahora y después viene treinta y algo, yo sé que es 700.000 en total".* El proyecto consiste en la producción escalonada de pollos, mediante la instalación de 12 gallineros. Los productores beneficiarios están distribuidos en tres zonas, y para ello seleccionaron productores con experiencia en el rubro.

En esta etapa, los actores locales desarrollaron una metodología interna de trabajo autónoma: organizaron un mecanismo de monitoreo interno de los proyectos que reciben,

---

<sup>34</sup> Mercados de venta directa de alimentos, del productor al consumidor, creados y administrados por el IFAI y que funcionan en las ciudades de Posadas y Oberá.

designando un responsable para hacer el seguimiento de cada proyecto. En palabras de Sofía:

*“Para cada proyecto que aparece, se arma un nuevo Grupo de inter-grupos. Por ejemplo, el Grupo Artesanal es un Grupo que es el mío que tiene 23 familias, si viene un grupo para gallinero y quieren dos del mío y dos del otro, se arma un inter grupo; sigue siendo mi Grupo pero tiene ya otro delegado que le controla si hizo ese trabajo. Así funciona”.* (Presidenta de la Organización, entrevista, 07/05/2013)

La capacidad de agencia de esta organización se materializa en la cantidad acciones que realizan, los proyectos que gestionan y su red tan amplia de vinculaciones. En Pueblo Illia existen acciones generadas de manera relativamente autónoma, que se complementan con aquellas que son establecidas por el gobierno o por cualquier otro tipo de organismo externo. Aquí se manifiesta la capacidad de los actores locales para definir sus propios objetivos y tácticas frente a otros actores e intereses, con el objetivo de establecer, cuando es posible, sus propias demandas o poderes.

En este sentido, Rocío, Técnica de la SsAF destaca la autonomía de los productores de Pueblo Illia, enfatizando el rol, la experiencia y la capacidad de la Presidente:

*“Ellos son mucho más independientes. Sofía dice vamos a hacer una reunión y si nosotros no estamos igual hacen. Como ella ya tiene experiencia con la cooperativa de trabajo, ella ya estuvo en otras asociaciones, ella junta, todos los papeles; por ahí nosotros le ayudamos a armar el estatuto, la primera acta, elegir la Comisión Directiva, estuvimos en esa reunión, pero Sofía tiene una capacidad, ella mueve todo ahí”.* (Técnica, entrevista, 12/12/2013)

En esta etapa, desde el Equipo Técnico de San Vicente, están acompañando los aspectos organizativos, cuando se lo demandan y realizan el seguimiento técnico de los proyectos de gallineros y de producción hortícola, coordinando las capacitaciones con el IFAI.

Sin embargo, en esta etapa, el accionar de Rumbo al Horizonte, se comenzó a mezclar con las aspiraciones políticas de Sofía, quien en el año 2011, fue candidata a concejal de la localidad de Dos de Mayo por la lista del partido gobernante. Si bien, Sofía obtiene muchos beneficios para su comunidad, tiene que responder a las exigencias del ámbito político partidario, organizando actos en Pueblo Illia.

Un ejemplo de ello, fue el acto realizado en Pueblo Illia, el día 4 de junio del 2013, donde fueron invitados a asistir los técnicos de la SsAF. Allí, funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social y del Ministerio de Trabajo de la Provincia, entregaron equipamiento para el Club de Abuelos, como así también, indumentaria y herramientas para cosecheros de yerba mate (tareferos) vinculados a la Cooperativa de Trabajo. Facundo contaba que en el Acto dieron la palabra a Sofía, quien comenzó a plantear todas las necesidades que tienen en la Colonia, relacionadas a falta de asistencia médica, suministro de agua y ayuda para la

producción. Facundo reflexiona: *“ella casi ni agradece lo que se entregó y ya estaba planteando lo que necesitan”*. En estas acciones, se evidencian los proyectos personales y aspiraciones políticas que tiene Sofía, quien gestiona recursos para su comunidad, pero a su vez tiene que organizar la entrega de recursos gestionados por la Organización, en actos oficiales con los funcionarios provinciales.

### **2.1.7. Situación de la Organización al finalizar el trabajo de campo (abril 2014)**

Como se evidencia, **Rumbo al Horizonte es una Organización de Segundo Grado con una extensa trayectoria en su proceso organizativo**. En sus 18 años de historia, se distingue, la activa participación de sus miembros en tramitación de mejoras comunitarias, productivas y comerciales. Presenta, una sólida **articulación con instituciones y organizaciones del ámbito municipal, provincial y nacional**.

Sin embargo, en los relatos de los actores locales, se perciben y afloran algunas **dificultades y tensiones**: los Delegados de los Grupos Palmito, Renacer y Persiguero se alejaron de la organización, lo cual generó diferentes situaciones: el Grupo Persiguero se desintegró; el Grupo Palmito tiene serias dificultades para proseguir y el Grupo Renacer se está reorganizando. Celia plantea dificultades para sostener el funcionamiento del Grupo Palmito debido a los cambios de delegadas: *este grupo nunca fue adelante y siempre poniendo una delegada y saliendo. Nunca fue adelante. Cuando estuvo Lucía anduvo bastante bien; era lindo; después Lucía entregó todo y ahí se fue*. Esta situación demuestra que desde la organización no existe una estrategia clara de funcionamiento para acompañar a los grupos nuevos que se van formando.

A la vez, los Delegados, manifiestan dificultades de participación en las reuniones de los grupos de bases. Surgieron muchos **problemas internos por la distribución de los subsidios**, lo que generó conflictos al interior de los grupos de base y con la organización. Los actores locales manifiestan su descontento y/o disconformidad a través de los siguientes comentarios: *“varias personas sacaron proyectos y abandonaron el grupo”*; *“gente que cobra y se retira”*; *“los créditos que dan no devuelven”*.

#### a) Grupos de Base

En el siguiente cuadro sintetizamos la situación de los Grupos de Base al momento de finalización del trabajo de campo.

**Cuadro N° 2:** Situación de los Grupos de Base de la Organización Rumbo al Horizonte, en abril 2014

Nombre del Grupo	Año de formación	N° de fias que integran	Delegados	Participación en la Comisión Directiva	Acceso a Subsidios y créditos	Acciones grupales realizadas
Artesanal	1995	23	5 Una de ellas es Sofía	Presidenta Secretaría; Revisor de Cuentas	5 subsidios para la producción de pollos Subsidios del PROINDER para todo el Grupo 2 Subsidios de Hábitat	Reuniones mensuales Realizan ayutorios Algunos integran la Cooperativa de Trabajo Tienen un Reglamento grupal
Amanecer		12	Carmen y una Delegada Segunda que rota	Dos Vocales	2 Subsidios de Hábitat	Reuniones periódicas Carmen visita y capacita a sus vecinos Tienen un Reglamento grupal
Alfa Primavera		12	Mercedes y una Delegada Segunda que rota	Participan esporádicamente	Subsidios del PROINDER 2 subsidios para la producción de pollos Para la Zona: Proyecto Comunitario de Agua del PROINDER 2 Subsidios de Hábitat	Reuniones periódicas Mercedes integra la Feria Franca de San Vicente Tienen un Reglamento grupal
Pindó		16	Sonia y Bárbara	Participa una Delegada sin cargo en la Comisión	Los Feriantes recibieron Subsidios del PROINDER 2 Subsidios de Hábitat	Una de las Delegadas integra la Feria Franca de San Vicente Se reúnen ocasionalmente
La Unidad	2004	10	Susana;	Vice presidenta	Subsidios del PROINDER para Proyecto Comunitario de Agua 3 subsidios para la producción de pollos 2 Subsidios de Hábitat	La Delegada es Presidenta de la Feria Franca de Illia Reuniones mensuales Capacitaciones internas Tienen un Reglamento grupal Uno participa en el Foro Zonal de la AF
Frontera 2	2005	12	Patricio	Tesorero	2 subsidios para la producción de pollos y un invernadero 2 Subsidios de Hábitat Para la Zona: Proyecto Comunitario de Agua del PROINDER	Integran la Cooperativa de Trabajo y la Feria Franca de Illia Reuniones periódicas
Progresar	2009	10	Viviana	Participan esporádicamente	Subsidios del PROINDER Proyectos productivos 2 Subsidios de Hábitat	Se reúnen ocasionalmente La Delegada tiene problemas de salud Tienen un Reglamento grupal
Renacer	2010	8	Horacio	Participa el Delegado sin cargo en la Comisión	2 Subsidios de Hábitat	Reuniones mensuales

Fuente: Elaboración propia

## b) Situación de Rumbo al Horizonte en el año 2013:

Se destacan algunos aspectos de la organización:

Rumbo al Horizonte está inserta en una trama institucional extensa y compleja, preservando su autonomía. Esta red de relaciones esta constituida por organizaciones e instituciones del ámbito local, regional, provincial y nacional, con las cuales la organización se fue relacionando y articulando a lo largo de sus 18 años de trayectoria.

Ejemplificando la articulación local, Sofía recuerda:

*“El año pasado hicimos una fiesta de trabajo: involucramos la Municipalidad, Desarrollo Social, todas las Comisiones de acá y se benefició la Feria Franca con todo lo que es cocina, cerámica, nosotros con la parte eléctrica, la biblioteca creo que con unos muebles y no sé qué era más, pero todos recibieron algo. Era el Proyecto Mi Pueblo, un Pueblo no es un solo lugar, no cierto? Entonces tratamos de involucrar a los más necesitados, en ese momento la Feria estaba necesitando, todos necesitaban”.*  
(Presidenta de la Organización, entrevista, 07/05/2013)

La red de relaciones y articulaciones identificadas son las siguientes:

### **NIVEL LOCAL:**

- **Feria Franca Pueblo Illia:** 6 miembros son integrantes del Grupo La Unidad (La Presidenta es la Delegada del Grupo La Unidad y Vicepresidenta de la Organización); 1 miembro (el vicepresidente de la Feria) es el Delegado del Grupo Frontera 2 (y es Tesorero de la CD de la Organización)
- **Cooperativa de Trabajo:** Sofía es la Presidenta de la Cooperativa, participan el Delegado del Grupo Frontera 2, y un integrante del Grupo La Unidad.
- **Cooperativa de Agua:** A través de esta organización están gestionando un proyecto
- **Mesa de Gestión, del Centro Integrador Comunitario (CIC)**
- **Club de Abuelos** (Sofía es la Presidenta)
- **FM La Nueva**
- **Iglesias**
- **Establecimientos educativos**

### **NIVEL ZONAL:**

- **Municipalidad de Dos de Mayo**
- **Feria Franca de San Vicente:** En la actualidad continúan vendiendo la Delegada del Grupo Pindó y la Delegada del Grupo Alfa Primavera (de ese grupo siguen vendiendo 4 familias). Al inicio participaba además el Grupo Artesanal. (Sofía fue representante de los productores de la zona en la UTCP del PSA)
- **FORO DE LA AGRICULTURA FAMILIAR DEPARTAMENTAL**
- **EQUIPO TÉCNICO DE SAN VICENTE**

#### **NIVEL PROVINCIAL:**

- Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Misiones
- Instituto de Fomento Agrícola e Industrial – IFAI
- Foro de la Agricultura Familiar
- INTERFERIA
- Unidad Técnica de Coordinación Provincial del PSA (en una época Sofía era representante de la zona Alto Uruguay)

#### **NIVEL NACIONAL:**

- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación,
- Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Nación y Proyecto Mi Pueblo
- INTA
- Subsecretaría de la Agricultura Familiar
- MUCAAR – Vinculación con ámbito Latino Americano

**Rumbo al Horizonte integra diversas redes, extensas y complejas** donde existen intercambios y relaciones directos e indirectos.

A nivel local existe un trabajo conjunto de organizaciones locales que comparten el objetivo de mejorar la calidad de vida de la comunidad de Pueblo Illia, por lo tanto cooperan entre sí en las gestiones y efectúan acciones conjuntas: esta red estaría integrada por: Asociación Rumbo al Horizonte, Feria Franca de Pueblo Illia, la Cooperativa de Trabajo TITRAFA, Club de Abuelos, Cooperativa de Agua; cuyo accionar se estaría formalizando mediante la **Mesa de Gestión**, del Centro Integrador Comunitario (CIC)

A nivel zonal la Asociación Rumbo al Horizonte, la Feria Franca de Pueblo Illia y la Feria Franca de San Vicente son parte de la red del Foro de la Agricultura Familiar.

A nivel provincial la Feria Franca de Pueblo Illia y la Feria Franca de San Vicente son parte de la red de INTERFERIA

A nivel nacional la Asociación Rumbo al Horizonte integra la red del MUCAAR (Movimiento de Mujeres Campesinas y Aborígenes de la Argentina)

**SÍNTESIS:** Rumbo al Horizonte, es una organización con una prolongada trayectoria, con autonomía y capacidad de agencia en su formación y crecimiento. Su consolidación le permitió encarar su institucionalización mediante la formalización como Asociación Civil, manteniendo la estructura organizativa de representatividad de los grupos de base y planteándose objetivos más abarcadores, y que apuntan al desarrollo local.

## Parte 2

### 2.2. Trayectoria del proceso organizativo de Mojón Grande y Chafariz

El proceso organizativo de Mojón Grande y Chafariz comenzó en el año 2003, impulsado por la estrategia de intervención de Equipo Técnico de San Vicente. Hacia el año 2005, los grupos de base se reunieron en una Comisión Comunitaria. A partir del 2012, comenzó el proceso de formalización de la organización con la conformación de una Asociación Civil, que modificó la estructura interna de funcionamiento.

La trayectoria de los diez años de este proceso organizativo se reconstruye seguidamente.

#### 2.2.1. Antecedentes organizativos y de intervención

Los actores locales de la Colonia Mojón Grande, participaron en una experiencia organizativa previa al proceso estudiado, con técnicos de la Pastoral Social. Hacia el año 1996, recibieron capacitaciones en temáticas productivas; se organizaron grupos y accedieron a subsidios provenientes del PSA-PROINDER: Ernesto, quien posteriormente será el Presidente de la Comisión Comunitaria, recuerda que *“había 3 grupos: uno de ganado, otro de cría de oveja en los yerbales y otro de pollos. Se armó tres proyectos; vino solo para un grupo, solo para gallineros”*. Mediante ese proyecto, mejoraron sus producciones y adquirieron maquinaria de uso comunitario.

Era la época de bajo precio de los cultivo de yerba y té y los productores estaban expectantes a diversas alternativas, por eso participaban mucho. Al respecto, Ernesto explica:

*“La gente quería una mejoría en la chacra, en la producción, por ejemplo ellos daban eso de como producir mejor las cosas que uno tenía sin costo, como nada andaba, eso era una novedad y decían va a mejorar haciendo tal cosa y tal cosa, algunos mejoramos, algunos no tanto, desde los abonos orgánicos se aprendió mucho.”* (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).

Finalizado el Proyecto, hacia el año 1999 la Pastoral Social se retiró de la zona. Sobre dicha experiencia, Ernesto concluye: *“Como ellos no vinieron más, la gente no se juntó más...”*.

#### 2.2.2. Etapa inicial del proceso organizativo (2004-2005)

El proceso organizativo de la comisión comunitaria Mojón Grande - Chafariz arranca con la formulación de un proyecto en el marco del PROFEDER<sup>35</sup> en el año 2004. En esos años, tanto el INTA a nivel nacional como a nivel provincial, implementó a través de este Programa, estrategias diferenciadas para los distintos estratos de productores. En los

---

<sup>35</sup> Programa Federal de apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER)

proyectos destinados a pequeños productores y minifundistas (Proyecto Minifundio) se planteaba el abordaje integral de problemáticas productivas, de organización y de capacitación, con base en el trabajo grupal. Para productores familiares (ProFam) los proyectos debían poner el acento en los aspectos productivos y de comercialización, con estrategias de trabajo basadas en la capacitación y la transferencia de tecnologías disponibles.

En dicho contexto, el INTA Centro Regional Misiones, incentivó a que se trabajara en zonas donde no había intervención, articulando e involucrando a las instituciones del medio local en la realización de diagnósticos participativos en las colonias a los fines de establecer de manera conjunta objetivos, acciones y propuestas para la resolución de problemas. En ese marco, el Equipo Técnico de San Vicente formuló e implementó en el año 2004 el Proyecto PROFEDER *“Desarrollo local integral de la comunidad de Mojón Grande en el Municipio de San Vicente”*.

Gonzalo - técnico de PRO- HUERTA de la AER San Vicente hasta el año 2006 - explica los lineamientos de este programa de INTA:

*“Mojón Grande fue así, la idea, la política era, el mensaje del INTA era que teníamos que intervenir en zonas nuevas, espacio nuevo, gente nueva, cosa nueva, todo nuevo, diagnósticos nuevos, o sea ya no ir a hacer lo mismo que estábamos haciendo con la misma gente, eso era así”*. (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

El Equipo Técnico de San Vicente había instaurado el abordaje integral del sistema productivo; hacía años que trabajaban articulando acciones con diversas instituciones y complementaban la oferta de los programas. Ello facilitó la convocatoria a los referentes institucionales locales para que se sumaran a la propuesta del PROFEDER.

Una de esas instituciones era la EFA<sup>36</sup> de San Vicente, que trabajaba en proyectos de intervención comunitaria. El docente Ricardo estaba encargado de articular con otras organizaciones e instituciones. Él relata su vinculación al PROFEDER:

*“En aquel entonces estaban los proyectos del PSA, donde se acerca Pablo; ahí se empezó a hablar de la posibilidad de que alguien de la EFA pudiera acompañar algunos de esos proyectos PROINDER- PSA; ahí, yo le planteo a la escuela porque yo tenía jornada completa y se llegó a un acuerdo que sí podíamos acompañar un proyecto o dos. Ahí empezamos”*. (Docente y Técnico, entrevista, 12/12/2013)

Ricardo señala que uno de los motivos por los cuales fueron convocados, tenía que ver con que el Equipo Técnico del INTA San Vicente, estaba interesado en incorporar aspectos pedagógicos para el trabajo con los productores. Los técnicos del Equipo, también

---

<sup>36</sup> EFA: Escuela de la Familia Agrícola, escuelas secundarias de gestión privada y con sistema de alternancia, destinada a jóvenes del área rural.



convocaron a docentes de la IEA<sup>37</sup>, a agentes de Salud Pública y a los referentes de la Municipalidad. Sobre estas articulaciones, Ángel, -docente de la EFA-, destaca: *“en diciembre del 2003, se armó la reunión para decir qué se iba a hacer, qué proyecto, en qué zonas se iba a trabajar más como equipo interinstitucional”*.

Una de las primeras acciones realizadas en dicha instancia de formulación del proyecto, consistió en la elección del área a trabajar. Entre los criterios tenidos en cuenta primaron por un lado, zonas del Municipio donde todavía no habían realizado intervenciones, como también, áreas donde se concentraban familias que contaban con hijos estudiando en la EFA de San Vicente con mayor predisposición a participar en capacitaciones. De ese modo el área seleccionada fue la colonia de Mojón Grande. Así lo recuerdan Gonzalo -técnico de Equipo- y Ricardo -profesor de la EFA-:

*“Entonces dijimos, ¿dónde vamos a ir?; comenzamos a mirar el mapa: estamos acá, estamos acá, estamos acá, y está picada acá, no acá no hay nada, no tenemos nada; había un grupo Mojón Grande, pero medio parado.”* (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

*“Yo me acuerdo que había que ‘tirar’ una zona para trabajar; todos propusieron, había km. 74, km. 65 u otras colonias, y yo de la escuela había propuesto justamente Mojón Grande, porque nosotros teníamos 5 o 6 padres o más, de alumnos en esa colonia; de la EFA se hacían capacitaciones, reuniones en cuanto tema productivos y era la única colonia que se reunían, que hacían o que participaban, que eran más activos en cuanto a eso. Entonces, cuando propusimos eso, la Colonia Mojón Grande, dimos esos fundamentos; porque lo que se buscaba era eso, implementar un proyecto pero de una vía de participación de la gente, porque si no, de nada sirve”*. (Docente y Técnico, entrevista, 12/12/2013)

Una vez elegida la zona, los referentes institucionales comenzaron a recorrer las Colonias a efectos de hacer una convocatoria general y ampliada para comenzar las acciones del proyecto PROFEDER. Los técnicos comenzaron a realizar visitas a los referentes locales que habían sido parte de procesos organizativos previos, o bien que formaban parte de otras experiencias organizativas locales, tales como comisión escolar, iglesias, entre otras. De este modo lo recuerda Gonzalo:

*“Salí con la camioneta, me fui recorrí toda la picada para ver cómo era y quienes son los que más o menos sobresalen o están en la comisiones de la escuela, de la iglesia; ahí me dicen fulano, sultano, mengano, ahí bueno vamos fuerte ahí; otro viaje para conversar con los referentes naturales, Tito (de Chafariz), Ernesto (de Mojón Grande), todos gente que estaban en la escuela, en la iglesia, en el salón comunitario; y ahí, hicimos unas convocatorias para hacer el diagnóstico”*. (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

En concordancia con Gonzalo, Ernesto uno de los vecinos de la colonia recuerda el inicio del trabajo del PROFEDER y la manera que se comenzaron a formar los grupos:

---

<sup>37</sup> IEA: Instituto de Enseñanza Agropecuaria, perteneciente al sistema de educación técnica estatal

*“Yo estaba en el Consejo de Administración de la EFA y un día apareció el Vicerrector, acá, a casa, y Ricardo, eran los que empezaron el grupo que eligieron esta zona; y ahí, dijeron: vinimos a verte porque vos estas en el tema allá con nosotros de la escuela y podríamos trabajar así y así, ¿será que podría dar? Y, vamos a invitar a la gente para ver qué pasa, pero vamos a hacer algo que prospere... y ahí empezamos a juntar gente”.* (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).

Tito, otro de los referentes locales de la zona de Barra Chafariz, recuerda el día que lo visitaron los técnicos de San Vicente:

*“Yo me recuerdo como si fuera hoy, un día que yo estaba acá en casa que apareció Pablo, Gonzalo y Felipe (...) Él dijo no, vamos a hacer un proyecto; si vamos a trabajar en serio, vamos a trabajar. Porque la gente decía, solo promesa y promesa; si vamos a trabajar en serio vamos a juntarnos, y vamos a empezar a hablar en serio dijo Gonzalo. Ahí, empezamos a trabajar, despacito fuimos a hablar con la gente, fuimos haciendo reuniones y diciéndole a la gente que era algo en serio”.* (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013).

De esta manera, coincide la posición de los referentes de la colonia de ‘*hacer algo que prospere*’ y ‘*trabajar en serio*’; como condiciones de los actores locales para embarcarse en proyectos de desarrollo territorial.

A partir de esas primeras visitas de los técnicos, los actores locales de las Colonias Mojón Grande (también denominado km 42) y Chafariz (denominado Km. 29) continuaron con las invitaciones a otros vecinos miembros de las organizaciones locales que ellos integraban (como ser las Escuelas e Iglesias) a las primeras reuniones de diagnósticos participativos y la posterior conformación de los grupos por afinidad entre los vecinos.

Matías –miembro del Equipo Técnico- reseña como se multiplicó la convocatoria en cada colonia y el carácter de las problemáticas diversas y necesidades particularizadas, que surgieron del diagnóstico en función de cada colonia:

*“Se trabajó un poco el boca a boca para convocar a la gente, lo que fue el diagnostico participativo, y ahí se fueron formando los grupos con la participación de esos vecinos; y también había existencia de las comisiones de la escuela, había también las comisión de la iglesia, tanto de Colonia Mojón Grande como Colonia Chafariz, porque había dos comisiones distintas porque también había problemáticas distintas: en la zona del km. 42 tenían resuelto el tema de la luz eléctrica; y la zona del km. 29, en aquel entonces, no tenían electrificación rural entonces venían trabajando fuerte en ese sentido”.* (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

En la instancia de diagnóstico participativo, los productores fueron expresando sus principales necesidades y, con las orientaciones de los actores externos, comenzaron a proponer las alternativas para resolverlos. Entre los principales problemas relevados se destaca: insuficiente acceso a los servicios básicos, como energía eléctrica, salud, educación, caminos. Tito recuerda:

*“Se hablaba de las cosas más necesarias que se podía hacer, por eso surgió la idea de la salita, el salón, en un tiempo no tenía agua la escuela; esas cosas, las necesidades más grandes; muchas familias que no tenían luz, el tema del camino, se buscaba por lo más necesario”. (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013).*

En su discurso, Tito, plantea la necesidad de organizarse para acceder a **mejoras que beneficien a su comunidad**: *“porque para ir a hablar de su colonia uno tiene que ir por lo que más necesita. Yo no puedo hablar lo que me beneficia para mí, tenemos que hablar lo que nos beneficia a nosotros. Para un progreso de las colonias”.*

A partir del diagnóstico participativo, se establecieron la finalidad y los objetivos del Proyecto PROFEDER<sup>38</sup>; como así también la metodología de trabajo a llevar adelante: “el trabajo será grupal, buscando la participación activa y autovaloración. Se utilizarán de técnicas participativas, buscando una comunicación horizontal y con visión de proceso, logrando un conocimiento de producción colectiva.” (INTA, Proyecto PROFEDER, 2004)

Si bien, hasta ese momento, el Equipo Técnico venía trabajando a nivel de grupos de base, se explicita en el PROFEDER la intención de promover organizaciones comunitarias, en tanto “comisiones de desarrollo local”:

*“Se fomentará la conformación de una comisión de desarrollo local que involucre a todas las familias de la colonia y de la cual se desprendan subcomisiones, por temas sociales o productivos. Involucrando a los hombres, mujeres y jóvenes. Siempre se trabajará la organización, en la tarea de emprendimientos concretos. Se fomentará la integración a organizaciones de segundo grado, existentes o nuevas, para la comercialización, gestión”. (INTA, Proyecto PROFEDER, 2004)*

A partir de 2004 el abordaje del Equipo Técnico se enmarca en un enfoque de desarrollo comunitario y socioterritorial ampliando a otras dimensiones más allá de la económica-productiva-comercialización.

Cabe destacar que, si bien el INTA instaura un nuevo marco conceptual y metodológico para el trabajo institucional en el territorio, para el Equipo Técnico de la AER San Vicente la propuesta metodológica del PROFEDER no era novedosa, ya que era la que ellos utilizaban habitualmente.

Acorde con la metodología propuesta por el programa PROFEDER, el equipo técnico impulsó la formación de grupos. Ricardo explica *“de principio lo que decíamos era el tema del grupo, era tratar de que se empiecen a juntar, para compartir cuestiones relacionadas a la chacra, cuestiones productivas.”*

---

<sup>38</sup> La finalidad del Proyecto era: “Propender al desarrollo local de la comunidad de Mojón Grande, en el marco de una agricultura sustentable” y sus objetivos: “1.- Mejorar las condiciones de vida de las familias, accediendo a la energía eléctrica, agua potable, mantenimiento de caminos, mejora en la educación y atención primaria de la salud. 2.- Mejorar la producción ganadera, de huerta, cultivos anuales y de granja, para el autoconsumo y venta de excedentes, conservando los recursos naturales renovables, en la explotación. 3.- Promover la organización de las familias para la autogestión de los problemas comunes, a través de la tarea, en acciones de índole social, comunitaria, productiva y de mercados.”

En el 2004, se formaron los Grupos El Pino y Familias Unidas en Colonia Mojón Grande; y los Grupos Barra Chafariz, Chafariz Grande y La Hermosa; en la Colonia Chafariz.

Los actores locales, se agruparon a partir de los lazos de vecindad y parentesco. La Delegada del Grupo Familias Unidas, Carolina recuerda el inicio de su grupo:

*“Nosotros empezamos así, cuando se juntamos en el Salón Comunitario, la primera vez que ellos trajeron el proyecto ese acá y entonces éramos para formar el grupo porque no podíamos quedar en un grupo solo, toda esa cantidad de gente. Nos juntamos para formar nuestro grupo en la casa de José; en aquel entonces éramos 14 integrante, familias que formamos el grupo; empezamos a buscar un nombre para nuestro grupo, ahí, dijeron vamos a poner Familia Unida ¡porque es todo familia!”. (Delegada de Grupo, entrevista, 11/07/2013).*

En su práctica discursiva, los actores externos, resaltaban la importancia de compartir los conocimientos entre los mismos productores y buscar soluciones a partir de los recursos locales. Ricardo sostiene:

*“El mensaje concreto hacia el grupo era por una necesidad de compartir el conocimiento de uno y de otros; y los problemas de uno y de otros en el grupo; y tratar de ver, que cuestiones trabajaba uno y que cuestiones trabajaba el otro, porque siempre decíamos que la solución estaba por ahí entre ellos, y no hacía falta ir a buscar en otra parte”. (Docente y Técnico, entrevista, 12/12/2013)*

Los integrantes del Equipo Técnico se habían organizado para acompañar las actividades de los grupos. En cada uno, se organizaron capacitaciones, en diversas temáticas técnico-productivas y socio-organizativas. Como el Equipo estaba integrado por referentes de diversas instituciones, contaban con especialistas en determinadas temáticas. Al respecto, Gonzalo explica:

*“Cada grupo tenía un técnico, ya sea de la EFA, del PSA, del INTA; estaba distribuido para tener un referente, pero las actividades se hacían de acuerdo a la especialidad de cada uno, porque si era una cuestión de salud, iba la gente de salud, acompañada por nosotros, así se acordaba, o si era un tema de ganadería -por decir- y Matías era el más especialista -si se quiere- en ganadería, iba Matías. (Técnico, entrevista, 13/06/2013)*

Las reuniones de los grupos eran rotativas entre los diversos integrantes. Magdalena, esposa de Tito, del Grupo Barra Chafariz, nos relata la dinámica interna de organización del grupo, así como los temas de trabajo abordados, en función de los que se organizaban las actividades y las capacitaciones:

*“Nos reuníamos en la casa de un vecino, así una vez en uno, otra vez en el otro y ahí empezaron los técnicos a venir; charlaban del suelo y también mucho era el tema del medio ambiente, por el agua y todo eso de contaminaciones. El primer paso que fue dando, fue el tema de huerta, lo que más ellos daban, para la alimentación. Después, fue el tema de agua, así como fuente de vertiente protegida, eso hicieron unos cuantos de acá, en cada familias”. (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).*

En el mismo sentido, Ernesto nos cuenta, las actividades que se realizaban en el Grupo El Pino, abordando las mismas temáticas y su dinámica interna de funcionamiento:

*“Siempre nos reunimos acá en casa. Al principio una vez al mes, durante más de 2 años, todos los meses. Las actividades que se hacían en esa época, juntando para ver si armábamos huerta en la casa, algún corral todo se trabajaba en el grupo, el tema del agua, vertiente, bombeo, todo eso se trabajaba”.* (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).

Los productores respondían a las propuestas de los actores externos y realizaban reuniones mensuales, rotando en las casas, utilizaban libros de actas. Al respecto, el Delegado del Grupo Chafariz Grande, recuerda:

*“Cuando se formó el grupo, la gente, los vecinos, todos apuntaron hacia mí como referencia, como referente y ahí empezaron las andadas; nosotros teníamos reglamento, teníamos libro de actas, rellenamos completamente un cuadernito de acta y dentro de ese se iba pautando reglas y compromisos”.* (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013).

En el mismo sentido, Carolina, Delegada del Grupo Familias Unidas, relata: *“por largo tiempo tuvimos cuaderno y marcamos una reunión por mes, cada mes nosotros nos juntamos, empezamos a hacer un fondo rotatorio”.* Ella conserva el cuaderno de actas<sup>39</sup>, donde, se evidencia la influencia del discurso de los actores externos.

Los actores locales participaban activamente de las actividades grupales. Al poco tiempo dejaron traslucir sus expectativas en recibir subsidios. Al respecto, Ricardo reconoce:

*“En un principio la participación era interesante, ya con la segunda reunión vimos menos gente y la tercer reunión menos gente; entonces es ahí, donde ya estaba la idea de los PROINDER; y es ahí donde se gestionan los proyectos, porque, decíamos que habíamos que ir con algo acompañando ese diagnóstico; teníamos que ir con algo más concreto y lo concreto para los productores, en ese caso, era lo económico, la ayuda económica.”* (Docente y Técnico, entrevista, 12/12/2013)

En concordancia con Ricardo, Magdalena, recuerda la formación de los grupos en Colonia Chafariz y el interés de los productores de recibir subsidios:

*“Hicieron una reunión grande en la escuela y de ahí se formaron, se dividieron en 3 partes, en 3 grupos. Yo me recuerdo que a esa reunión fue toda la gente. Ahí, la gente pensó que era otra cosa, para mí que la gente pensó que siempre iba a venir una ayuda vuelta y media. Y cuando hubo ayuda del PSA toda la gente estaba bien conforme y después como que la gente empezó a achancharse, que no había más ayuda, no quieren trabajar con cosa propia, a veces no es solo de ayuda.”* (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

---

<sup>39</sup> Libro de Actas de Familias Unidas *“junio del 2004, la primera vez que nos juntamos. Acta: Familias Unidas se formó nuestro grupo, con el objetivo de combatir la hormiga minera, se formó para trabajar en conjunto y mejorar las condiciones de nuestras familias. Somos un grupo de pequeños productores; se relacionan con las siguientes instituciones: INTA, PSA, PROINDER, hospital, Acción Social, EFA. Nuestro grupo está organizado en una estructura interna. Sus miembros están bien organizados”.*

A medida que se organizaba el funcionamiento de los grupos, el Equipo técnico comenzó a gestionar subsidios provenientes del PROINDER, que se utilizaron en primer lugar para mejorar las huertas y el abastecimiento de agua.

Magdalena recuerda que todos los miembros de su grupo accedieron al financiamiento: *“el primer subsidio que nosotros recibimos fue de \$ 500.-. Y la mayoría ocupó para comprar tejido de huerta y tacho de agua, para colocar el agua.”*

Con el acompañamiento técnico, los grupos de base se fueron consolidando, fueron realizando diversas actividades y recaudando fondos que eran administrados por el mismo grupo.

A medida que se iban viendo los resultados del accionar de los técnicos en las Colonias, se fueron formando nuevos grupos, por propia iniciativa de los productores. Así se formaron los Grupos Luján y Boquerón, con expectativas de mejorar sus actividades productivas y capacitarse.

Los Grupos Luján y Chafariz Grande, formaron un **fondo grupal**, con aporte de dinero de cada integrante. El Grupo Barra Chafariz, también armó un fondo grupal de la misma manera y cuando tuvieron un monto importante de dinero, compraron un trapiche que se utilizaba entre todos los vecinos.

Los grupos Boquerón y Familias Unidas armaron un **fondo común**, comprando kits de sal, haciendo sal mineral (para los vacunos) y vendiéndola entre los miembros del grupo. Cuando juntaron determinada cantidad de plata, compraron un ternero, lo engordaban, lo carneaban y vendían la carne entre las familias del Grupo; de esa forma, hicieron crecer el monto del dinero del fondo. Leticia, integrante del Grupo Boquerón, cuenta su experiencia: *“al principio éramos unos cuantos y trabajamos lindo; sal mineral hicimos varias veces. También hacíamos una venta de carne entre el grupo, comprobamos un ternero y carnéabamos.”*

Los miembros del Grupo Chafariz Grande, organizaron un **fondo rotatorio**, a partir de sus propios aportes. Ese fondo grupal, se utilizaba para casos de emergencias o como un préstamo, con tasa de interés en su devolución. Mario explica:

*“El reglamento era de que, todos tendrían que participar en el fondo rotatorio; con los aportes, tenían el derecho de pedir préstamos a ese fondo rotatorio. Tenían, todos los años que realizar un aporte anual, que en la época era \$ 50.- al grupo o sea al fondo rotatorio que funcionaba dentro del grupo. Era algo interno, de nosotros nomás. (...) y creamos el reglamento del fondo rotatorio y todas sus reglas. Primero, era únicamente con fin de caso de enfermedad, en caso de urgencia, sea con personas o con animales; porque era poquita plata eran \$ 650.- eso teníamos el primer año. El segundo año, ya sumó, ya teníamos \$ 1300.-, teníamos 2% al mes era*

*nuestro interés, un tope de 3 meses máximo para la devolución”. (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013).*

Carolina cuenta la experiencia del Grupo Familias Unidas:

*“Nos juntamos con Ángel y con Ricardo, en una reunión y él dijo así ustedes tienen que crear un fondo rotatorio por motivo de que el delegado tiene que salir; yo me fui en Eldorado en las capacitaciones, en las reuniones y nosotros teníamos que salir y vos tenés que depender de una plata”. (Delegada de Grupo, entrevista, 11/07/2013).*

Estas propuestas de administrar fondos grupales, provenían de los actores externos, pero aquí, se destaca la capacidad de los actores locales de apropiarse y recrear esa propuesta; llevándolas a cabo en función de sus propios intereses.

### **2.2.3. Etapa de conformación de la Organización: Comisión Comunitaria Mojón Grande y Chafariz (2005 – 2006)**

Junto con el trabajo de consolidación de los grupos de base, los actores externos fueron gestando la propuesta de conformar Comisiones Comunitarias, la cual se había constituido con éxito en Pueblo Illia, en una época donde el precio de los principales cultivos de renta era bajo. En este sentido, Matías explica la fundamentación de la propuesta:

*“La idea, en sí, de la Comisión Comunitaria, nace de la necesidad de integrar, de seguir avanzando; teníamos solo los grupos de base, que abordaban cuestiones productivas, y veíamos que la cuestión social era algo más integral, que integraba a toda la comunidad. Entra la parte de salud, la parte de educación; entonces necesitábamos gente que se involucrara en cuestiones comunes de la comunidad, por eso, necesitábamos una Comisión Comunitaria, no solo para abordar cuestiones específicas de algunos grupos –nomás- sino de interés común”. (Técnico, entrevista, 13/06/2013)*

Hacia el 2005, se concretó creación de la Comisión Comunitaria, que nucleaba todos los grupos de bases de las Colonias Mojón Grande y Chafariz<sup>40</sup>. Sobre su conformación, Ernesto relata:

*“Al principio éramos grupos de base que estábamos trabajando y después de un buen tiempo de trabajar en grupo se decidió formar la Comisión Comunitaria. En esa época estábamos pobre, era la época del precio bajo y ahí se empezó a trabajar más organizado para que cada uno se pueda organizar en su chacra. Salió la idea de hacer una Comisión Comunitaria y de ahí dijeron que había que hacer como*

---

<sup>40</sup> En el *Acta de conformación de la Comisión Comunitaria* se detalla: **Sería muy útil formar una organización entre dos grupos. Ventajas:** la unión hace la fuerza; **Desventaja:** es muy trasmano entre todos los del Grupo km 29, si vamos solo los Delegados no hay problema. **Visión:** somos un grupo de productores que buscamos mejorar nuestra comunidad de pequeño productor. **Rol:** formar una comisión de vecinos que ayude mutuamente. **Objetivos estratégicos:** mejorar nuestra familia, cuidando el medio ambiente, cuidar los caminos, mejorar el agua y la producción. **Fortaleza:** son de cumplir con las obligaciones y reglas y ser unidos. **Debilidad:** si no cumplimos con los propósitos y reglamentos no se puede hacer nada. Debemos trabajar juntos, con los que nos ayudan y buscar de los que falta, para pedir ayuda de los otros. **Para construir una sociedad mejor y más justa:** Trabajar camino, educación, seguridad, cuidado del agua, medio ambiente, electrificación, agricultura, autoconsumo, salud, comunicación, infraestructura comunitaria, gestionar para la comunidad recursos recibiendo fondos. **Actividades:** producto comercial dentro de estas actividades.

*comisión para pedir más, para conseguir más, para tener más fuerza*". (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).

La Comisión Comunitaria estaba integrada por representantes de los grupos de base, siendo la función de los delegados, ser el nexo entre los productores de los grupos y la Comisión. Ernesto recuerda:

*"Fue el 5 de Junio del 2005 que se fundó la Comisión Comunitaria, con dos representantes de cada grupo que participaban en la comisión. Ahí, se formó la comisión comunitaria y los grupos quedaron ligados a la comisión, cada delegado participaba de la Comisión Comunitaria y tenía su grupo; y llevaba la inquietud del grupo y por ahí alguno se reunía con su grupo y otros ya no"*. (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).

Los actores locales valorizan la representatividad de los Delegados en la Comisión. Al respecto, Tito recuerda:

*"Surgió porque en ese momento éramos 9 grupos, surgió por la necesidad de cada grupo tener un representante, entonces al tener un representante, cuando ese iba a la reunión que representaba al grupo, tenía que hablar del grupo, presentar las inquietudes del grupo (...) Cuando uno va con la representatividad del grupo es otra cosa. Cuando yo voy es una cosa, pero cuando el grupo dice fulano va, Ud va representando el grupo"*. (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013).

La reunión de constitución de la Comisión Comunitaria, contó con mucha participación de los actores locales, donde se efectuó la elección de los representantes mediante el voto. Ernesto narra: *"se hizo un asado, participaron un montón de gente, estaba buenísimo, estaban todos los técnicos y los productores de las dos zonas, capaz unos 80 o 70 personas seguro y ahí votaron, primero todas las novedades de la comisión"*.

En esa reunión, el Equipo Técnico de San Vicente facilitó la discusión y análisis de las ventajas y desventajas de conformar la organización, ayudando a través de talleres, a identificar fortalezas y dificultades del proceso organizativo; como así también la definición de la visión, el rol y los objetivos estratégicos de la nueva organización.

Entre los actores locales y externos acordaron una dinámica de reuniones mensuales de la Comisión Comunitaria, donde alternando el lugar de realización de dicha reunión, entre un salón de la Colonia Mojón Grade y una iglesia de Colonia Chafariz.

En la Comisión Comunitaria, acordaron las pautas de funcionamiento interno; Ernesto destaca la importancia de la organización, que nuclea dos colonias diferentes:

*"El reglamento era completo, era cumplir cada uno con su función y venir a las reuniones sí o sí, porque era demasiado importante, porque no es en cualquier zona que se juntan dos colonias para trabajar juntos; después, siempre están uno para acá, otro para allá; y abarca un montón de gente; en el principio eran 120 familias en la zona y por ahí alguna dejaban, pero aparecían otras; pero no es fácil trabajar porque hay que ceder hay que estirar"*. (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).



A la par, se continuaban con las actividades en los Grupos. Virginia, siempre fue la delegada del Grupo Luján y por lo tanto participó en las reuniones de la Comisión Comunitaria:

*“Después paso a ser comisión, la comisión comunitaria. Nunca se dejó los grupos, teníamos la comisión pero seguíamos con los grupos. Cuando había una reunión por ejemplo no todos podían ir, entonces mandaban un delegado, el delegado del grupo. Se llevaba y se traía información lo que el grupo planteaba y lo que se planteaba en comisión.”* (Delegada de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

En función de las demandas, se organizaba la gestión de recursos de manera conjunta entre los actores locales y los externos. Carolina, Delegada del Grupo Familias Unidad recuerda las actividades que realizaban:

*“Después empezamos las reuniones cada mes o cada dos meses, un mes allá, un mes acá, y seguíamos participando de las reuniones. Justo nació el tema que allá en el km. 29 no tenían un salón comunitario, nos juntamos en una iglesita muy precaria allá y juntamos firmas para aquel entonces yo creo que era PROINDER el fondo que dieron, nos juntamos todos e hicimos el pedido para que se haga un salón comunitario en el 29 y ahí una locreada también tuvimos allá en el 29, para sortear la rifa que tuvimos”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 11/07/2013).

Con el correr del tiempo, fueron ocurriendo modificaciones en la estructura definida el día de la creación de la Comisión Comunitaria; y quedó conformada por Ernesto como Presidente (Delegado del Grupo Los Pinos); Ema como Tesorero (ella era del Grupo Boquerón) y Mario como Secretario (él era Delegado del Grupo Barra Chafariz). Ernesto menciona la disminución en la participación en la Comisión y los cambios en los cargos:

*“El coordinador de allá abandono enseguida y ahí quede solo; enseguida ya dejo su cargo, y medio seguido también dejo Carolina, la secretaria; después Álvaro y el tesorero también renunció enseguida y se puso otra tesorera del mismo grupo. Explicaban que dejaban porque no tenían tiempo, que una cosa que otra, y ahí seguimos...”* (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013)

Los actores externos, facilitaron la continuidad de las actividades de la Comisión Comunitaria. Mario cuenta que ingresó como Secretario a la Comisión porque unos de los técnicos le pidió que participara, en un momento donde la Comisión estaba estancada:

*“Cuando se formó la comisión yo no quise integrar, porque yo no tenía como ir, entonces después de un tiempo la comisión estuvo parada, creo que hay una o dos actas durante un periodo de un año o más; y ahí vino un día Matías acá y dijo: escúchame yo tengo interés de que esto funcione pero vos tenés que estar ahí, me apunto, me vio como una persona que podía incidir en algo; me dijo vos tenés que estar ahí porque así no anda”.* (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013)

Al respecto, Ricardo reflexiona sobre el rol de líderes naturales, mediante los cuales fue posible la constitución de la Comisión Comunitaria: *“habían personas que tenían otras ideas en cada grupo, son personas que entendieron la lógica de por qué juntarse en grupo, por*

*qué trabajar en conjunto y por ahí proponían otras cuestiones más complejas, porque la idea era salir del grupito”.*

Mario, Delegado de Chafariz Grande, interpreta el discurso de los programas con enfoque territorial, y ejemplifica lo expresado por Ricardo, de la siguiente manera:

*“La idea inicial vino desde PSA para conformar una organización, juntar: en primer plano tener la familia, las familias en un grupo, los grupos forman una asociación, las asociaciones forman una organización con un espacio territorial; ocupando un espacio territorial mucho más amplio con una intención de fortalecerse, de quedar fuertes para llegar al financiamiento de varias cosas que hacían falta en la colonia y nosotros en el momento vimos eso como algo muy bueno y se hicieron algunas cosas”.* (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013).

En el testimonio de Mario, se refleja que los actores locales visualizaron la oportunidad que le brindaban los actores externos para conseguir mejoras para su comunidad.

Así, la meta del Proyecto PROFEDER: “se fomentará la conformación de una comisión de desarrollo local que involucre a todas las familias de la colonia y de la cual se desprendan subcomisiones, por temas sociales o productivos”; se concretó en la conformación de la Comisión Comunitaria, introduciéndose el proceso de intervención en los mundos de vida de los actores locales.

#### **2.2.4. Etapa de crecimiento del proceso organizativo (2006-2008)**

El Equipo Técnico de San Vicente impulsó el crecimiento del proceso organizativo, mediante el acompañamiento tanto a los grupos de base, como a la Comisión Comunitaria y la gestión de financiamiento a través de los Programas PSA-PROINDER.

En esta etapa, todos los integrantes de los grupos de base accedieron al financiamiento, al principio mediante subsidios de PROINDER y posteriormente con un componente de crédito. Sobre el financiamiento recibido Virginia, del Grupo Luján relatan:

*“El primer subsidio era para hacer los gallineros, fue de \$ 500.- por familia. Las 9 familias ganaron el gallinero. Alguno hizo huerta, yo por ejemplo hice dos cosas, con poca plata nosotros hicimos una huerta y un gallinero, porque ya teníamos el agua. Otros optaron por hacer la huerta y el agua. Después vino un subsidio, ya para algunos que querían hacer con el agua en la casa, bombas, mangueras, filtros esas cosas, vino \$ 1500.- para cada uno. Había \$ 300.- que era préstamo, que se pagaba dos cuotas”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

Estos financiamientos sirvieron para mejorar la infraestructura productiva de las chacras. Magdalena, resalta: *“Nosotros hicimos muchas cosas con la ayuda que vino: yo me hice mi gallinero, mi chiquero, hice la huerta, el agua, fue arreglado el tanque todo, la moto guadaña, la picadora de forraje, es útil, nosotros hicimos silos y anda”.*

En concordancia, Ernesto, del Grupo El Pino, recuerda: *“Había 2 proyectos, uno se compró una vaquita, otro bueycito, estamos hablando del 2006. Primero hizo la huerta y luego vino otro y se compró la bomba o la manguera, otro un molinito de moler maíz”*. De esa forma, cada familia invirtió en compra de animales o equipamientos para la producción.

En esta etapa, los productores recibieron plantines de frutales y pollitos, a partir de la obtención de recursos de diversos programas que gestionaban los actores externos.

Facundo recuerda:

*“También, se trabajó en Mojón Grande y Chafariz, el tema de frutales, en un convenio con un programa del Ministerio del Agro, y se ‘bajó’ Plantines de frutales; se dieron las capacitaciones para toda la familia, con 8 plantines de frutales, de diferente variedad. En todos los grupos, a los grupos de Mojón y Chafariz, también se les entregó un kit de pollitos, por medio del mismo programa, que era un programa de autoconsumo, en año 2007”*. (Técnico, entrevista, 23/05/2013)

Los actores locales valoran los avances obtenidos en esta etapa. Carolina, destaca:

*“Lo primero que conseguimos fue que toda la gente tenga su huerta y ¡el agua! ¡esa agua es todo! y después mejoramos el patio, nosotros ganamos las primeras veces 5 ponedoras, 7 pollos camperos, y así fuimos y ya tenemos una posibilidad de que ellos traen y nos vendan a nosotros, mejoró la ganadería y el potrero.”* (Delegada de Grupo, entrevista, 11/07/2013).

Ernesto resalta las gestiones que se hicieron y los logros que se obtuvieron desde la Comisión Comunitaria:

*“Esos 7 años que trabajó la Comisión, que se gestionó lindos fondos para la zona, porque un tiempo salió un Proyecto Nacional que en Misiones hubo dos nomás, el Programa Más Ternero, ahí se bajó para 16 productores acá, era plata para mejorar el rodeo, el cambio de brete, el alambrado y alguno se compraba alguna vaca. Se eligió dos por grupo para dar, era un subsidio”*. (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).

Con ese mismo financiamiento realizaron arreglos en una capilla, en palabras del dirigente: *“y se consiguieron para acá y para la iglesia allá una torre, un tanque de agua y una bomba para la capilla allá, todo con el cepo que se tuvo de una bonificación en la casa de venta”*.

Con estos ejemplos, se pone de manifiesto la capacidad de agencia y la visión de comunidad de los dirigentes, ya que se utilizó la bonificación de un proyecto productivo para abastecer con agua a una capilla de la zona.

En esta etapa, los actores locales de Barra Chafariz, participaron en la gestión y el acceso al tendido de luz eléctrica y a los beneficios del Plan Techo. Al respecto, Magdalena valora estos logros:

*“Ellos también trabajaron en ese tema de luz, cuando empezamos no había luz, y ahí en reunión y reunión, porque ellos tenían más conocimiento y ahí mi esposo se metió, fue dos veces a Posadas a hablar allá. También, se consiguió los techos de”*

*zinc, era 10 plan techo para acá por parte de la Municipalidad*". (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

En el área de salud, el equipo técnico articuló acciones con profesionales de la medicina, a fin de brindar atención médica en las Colonias Mojón Grande y Chafariz. Los miembros de la Comisión Comunitaria, estipularon la forma de atender a los profesionales de la Salud. Se organizaron por grupos de base para brindarles el almuerzo a los doctores. De esa manera reconocían y valoraban socialmente a los médicos que prestaban el servicio de atención de la salud. Ernesto explica el mecanismo que acordaron:

*"Venían los médicos a la escuela cada tanto, primero era cada mes, después un mes acá y el otro en el 29; primero venía un clínico, un cardiólogo eran varios los que venían ahí. La modalidad era que el sábado que viene los médicos, que cada grupo prepara la comida para ellos. Por ejemplo, el grupo El Pino tocaba el mes de junio y nosotros ya sabíamos e íbamos a cocinar para los médicos con toda la gente del grupo, desde cosas dulces, todo".* (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).

Esta etapa se caracteriza por la materialización de avances en los servicios básicos (agua, luz, atención médica) de las Colonias y en el acceso a financiamiento que permitieron mejorar el equipamiento y la infraestructura prediales. A la par, los miembros de la Comisión Comunitaria tuvieron la oportunidad de participar en diversos eventos y capacitaciones.

Rocío, Licenciada en Trabajo Social, se incorporó al Equipo Técnico de San Vicente cuando, se retira de la zona la Lic. Pamela. Rocío describe el trabajo que realizaba:

*"Hacíamos lo más social: se dio capacitación en cómo trabajar en grupo, ellos participaban –también– en el curso de Formación de Dirigentes, donde nosotros acompañábamos; igualmente, se seguía trabajando en los grupos de base, con distintas capacitaciones. También ahí, estaba el grupo de mujeres: eran integrantes de los grupos de base; se eligió una de cada grupo de base, y ahí se trabajaba: el tema de autoestima, se hacían las capacitaciones de alimentación; era para que ellas llevaran a sus grupos de base".* (Técnica, entrevista, 12/12/2013)

La Delegada del Grupo Familias Unidas, participó en encuentros de delegados, ella destaca: *"A mí me encanto tanto mis salidas por ahí, me encanto tanto la forma y ahí tratamos de cómo trabajar en grupo, como traer las noticias, como llevar las noticias de nuestro grupo"*.

Carolina recuerda con entusiasmo que viajó a Buenos Aires: *"yo me fui cuando lanzamos el Programa Social Agropecuario; un delegado iba ser el que iba a representar a nivel nación y todo lo de la Agricultura Familiar. Conocimos mucha gente, hicimos mucha amistad."*

Tito tuvo la oportunidad de visitar la experiencia desarrollada por el MST<sup>41</sup> en Brasil y reflexiona sobre esa experiencia:

*"Tuve una muy buena experiencia, me fui a Brasil, en Concepción con 60 familias de Sin Tierra, fue una experiencia enorme, estuvimos tres días, en la cooperativa, ahí*

---

<sup>41</sup> Movimiento de Trabajadores sin Tierra (MST)

*uno ve como se trabaja realmente, lo que tantas cosas que se podría hacer, si estamos organizados, porque la organización es todo. Cómo se organizaron de la nada armaron la estructura de 100 vacas lecheras, trabajan todo junto, una media hectárea de un huerto de yuyo (plantas medicinales), tiene un mercado de ellos ahí, tienen un diputado que lleva el mandato de ellos, tiene que defender a ellos. De no tener tierra a tener una organización así. Acá no hay unión como allá. Si no hay unión no se hace nada, si Ud. se une y la gente estira parejo se hace muchas cosas. La gente es muy individualista. La gente no valoriza las cosas que se hace, la gente quiere lo más rápido”. (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013).*

El crecimiento del proceso organizativo, coincidió con los cambios en la operatoria de las políticas públicas, las cuales comienzan a priorizar el fortalecimiento de organizaciones comunitarias, mediante el financiamiento. Ángel explica el discurso de los programas de intervención y las coincidencias con la visión del Equipo Técnico de San Vicente, concibiéndolo como un avance en el proceso de asistencia técnica:

*“En un momento desde el mismo PSA se empezaba a hablar de que la asistencia técnica, los proyectos, todo iba a bajar por organizaciones y que el trabajo debería ser a través de las organizaciones y no más con los grupos de base... En ese momento se hablaba de dar un salto en el proceso de asistencia técnica y de organización de la comunidad, a partir de eso bueno también fue de hecho pasar de grupos de base a una comisión comunitaria. O sea fue también un poco de insistencia de los técnicos, no insistencia, pero sí nosotros tratábamos de llevar hacia ese rumbo el trabajo organizativo de la colonia no, que también nos parecía interesante en un momento poder dar ese paso con los grupos de base”. (Técnico, entrevista, 12/12/2013)*

### **2.2.5. Etapa de transición en el proceso organizativo (2009 -2012)**

Esta etapa se caracteriza por la formulación de proyectos comunitarios con financiamiento del PROINDER. Los mismos tenían por objeto construir una Sala de Primeros Auxilios en Mojón Grande y el Salón Comunitario de Chafariz, demandados por la comunidad en los diagnósticos participativos del Proyecto PROFEDER.

Estas gestiones contaron con el protagonismo de los actores locales para su concreción. Ernesto destaca: *“se consiguió los fondos para hacer el salón comunitario y los fondos para hacer la salita. La comisión manejaba rifas y de los aportes, cada grupo donó un premio para la rifa”.*

En estas obras, hubo un notable aporte solidario de los vecinos, en donaciones y trabajo. Sobre la construcción de la Sala de Primeros Auxilios, Ernesto cuenta: *“la construcción llevó un año y seis meses, pero hubo un párate por los trabajos de la chacra, porque la misma gente trabajaba”.*

La construcción del Salón Comunitario del km 29 se realizó con un subsidio del PROINDER, aportes de la municipalidad de San Vicente y el trabajo (mano de obra) de las familias de la zona; Magdalena, esposa de Tito, Delegado de Barra Chafariz, cuenta:

*“Cuando él convoca para trabajar todos van, entre 9 a 15 se junta para trabajar, ellos mismos van a hacer el piso, la municipalidad va a prestar una mezcladora grande. Falta terminar el piso. Hicieron con \$ 40.000.- es grandísimo, tiene 20 x 12 creo o más. Ellos no pagan mano de obra para trabajar, ellos trabajan. La municipalidad ayudó mucho, aportó materiales”.* (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

Tito es un líder que tiene buena relación con la Municipalidad de San Vicente y tramitó recursos para su comunidad; además, él convocó a los vecinos para las tareas de construcción del Salón Comunitario. De esa manera, Tito utiliza su red de relaciones sociales para concretar mejoras en su comunidad; operando en mundos de vida diferentes.

Sobre los beneficios para la propia comunidad y el compromiso de los vecinos Tito reflexiona:

*“Si nosotros hacemos bien, el salón nos deja lindo para nosotros. Si tenemos una colonia linda es linda para nosotros. La gente se relaja en ese aspecto, quiere que la escuela trabaje la comisión. Hay gente que puso el hombro que trabajó mucho, todos los días. Fue un esfuerzo de la gente. Yo soy un agradecido a la gente, nos dieron la plata pero si la gente no ponía el hombro no se hacía nada”.* (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013).

En el año 2009, el PROINDER entregó a la Comisión Comunitaria \$ 10.000.- para que administrara un Fondo Rotativo. Ese dinero se dividió en dos partes: una para Inversiones y otra para Emergencias. La plata para emergencias se dividió en 3 zonas, donde se designaron sub – tesoreros. Virginia, Delegada del Grupo Luján, explica: *“ahí se consiguió también un \$10.000 para el fondo rotatorio, que eso en aquel tiempo era muy importante. Es una plata bien útil para la comunidad”.*

En esta etapa la Comisión Comunitaria participó activamente en los espacios de representatividad de la Agricultura Familiar, impulsados por la SsAF. Ernesto participó dos años en el **Foro de la Agricultura Familiar**, a nivel local, zonal y al provincial. El discurso que había en el Foro AF se centraba en fortalecer las organizaciones, se bregaban por la participación activa y el involucramiento en las diferentes instancias. Al respecto, Ernesto explica:

*“Se hablaba mucho de las organizaciones, que sean más fortalecidas de trabajar con los productores, de buscar la forma de que los productores sean más organizados, que sepan sus derechos y obligaciones; siempre se hablaba de que la gente participe en nivel departamental para poder conocer la política del gobierno. También porque muchas veces uno está en la colonia y uno no sabe ni lo que está planeando el gobierno y si uno no participa no se entera de la plata que hay por ahí para repartir*

*y si uno no pide nadie se toma, hay que participar para ver si puede bajar algo para la zona". (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).*

Su discurso expresa la importancia de estar organizados; ocupar estos espacios, para poder reclamar derechos y la responsabilidad con la cual asumió la representación de su organización y de su zona. En palabras de Ernesto:

*"...la gente muy contenta con lo que se consiguió, yo siempre le decía a la gente de la comisión que no es en cualquier parte que una organización chica tenga un representante en la mesa provincial y ustedes acá tienen suerte (...) El Soberbio no tiene y yo tengo que representar al Soberbio a San Vicente a todos... ¡no es así nomás! hay que valorar; eso a la larga, algún beneficio, aparece".*

Pero al mismo tiempo manifiesta el agotamiento y el costo personal (descuido de su chacra, gastos) que implicó su participación en el Foro Provincial.

*"Yo igual quede delegado suplente en la mesa provincial, pero le dijo no! basta con 2 años! caminando mucho!; yo cuantas veces andaba por el pueblo y después ver el rozado abandonado decís, yo salía de madrugada y volvía a las 10 de noche, a las 3 de la madrugada salía a esperar el colectivo en la ruta... En Posadas, la última vez, nos reunimos con el Ministro y los delegados de todas las zonas que salían un día antes para participar en la reunión ya estaban cansados y nos juntamos un día allá en la terminal de Posadas y hablamos.... que yo no aguanto más, y yo tampoco y yo tampoco y no sé si muchos se retiraron porque no fui más. Nosotros nos cansamos de ir con Gabriel a Posadas sin plata, solo combustible y volver, de poner plata del bolsillo para el colectivo; de la gente de acá no hay queja, de ahí vencía el mandato enseguida, cumplí hasta que venció el mandato". (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).*

Los representantes de las organizaciones plantearon esta situación de agotamiento al Coordinador Provincial de la SsAF, pero no tuvieron respuesta. El testimonio de Ernesto refleja el compromiso que asumió en esta tarea, orientada a conseguir beneficios para su comunidad, mediado por las exigencias de la SsAF.

Los actores locales, se organizaron para brindarle la cobertura de los gastos para participar en las reuniones del Foro, pero sin acompañarlo ni reemplazarlo. El insuficiente acompañamiento de los demás miembros de la organización, se evidencia en el testimonio de la esposa de Ernesto:

*"...y siempre se pedía que si alguien quería ir que vaya, pero nunca; iban solo siempre él, después, él quería dejar de ir, y ahí fue donde se juntaron los grupos y pusieron cada uno poquito de plata, y entonces le pagaban para que vaya, para que no salga la plata del bolsillo de él nomás, ahí cada grupo puso su granito de arena y se pudo seguir yendo". (Integrante de Grupo, entrevista, 11/07/2013).*

Paralelamente, iba disminuyendo la participación de los Delegados de los Grupos en la Comisión Comunitaria. Carolina y su marido, enfatizan la ausencia de los delegados de Colonia Chafariz, incluso cuando se realizaban las reuniones en esa Colonia. Se

mencionaban inconvenientes en la comunicación, sin embargo eran el resultado de problemas internos en los grupos.

*“Los de aquel lado participan menos, en un momento participaron mucho, pero después fue muriendo allá, íbamos a las reuniones allá y estábamos nosotros nomás, una vuelta de acá fuimos los seis, llegamos allá ni uno de ellos había. El que era el secretario allá que labraba el acta, él me dijo así: ‘a mí no me avisaron porque si me avisaban yo venía’, entonces yo le dije sabes que Mario dame tu número de teléfono, yo me voy a hacer cargo de avisar cuando son las reuniones, te mando un mensaje unos tres días antes, y así se hizo y eso se fijaba cada reunión la siguiente. Ahí, ellos empezaron a mancar y mancar y terminaron; no vinieron más, pero si no participan de la reunión, no va a tener práctica ni nada y se van yendo y quedan afuera”. (Delegada de Grupo, entrevista, 11/07/2013).*

En concordancia con esto, Ernesto advierte que en todo el transcurso del proceso organizativo hubo insuficiente participación de los actores locales en las instancias de decisión:

*“La gente no participaba y no colaboraba. La comisión todavía funcionaba, pero después también se dejó; también muchos integrantes dejaron de participar en la comisión que es fundamental; para que la comisión funcione tienen que estar todos; y también se dejó de participar porque en la zona allá y uno o dos de la comisión venían y los otros no venían; y por ahí el secretario ni venía y por ahí no venía el tesorero”. (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).*

Hacia el 2011, se forman nuevos grupos con el único objetivo de recibir un subsidio del PROINDER (componente de Hábitat). Los actores externos bregaban para que en el ámbito de la Comisión Comunitaria decidieran la manera de distribuir esos fondos que eran escasos. Al igual que en la Organización Rumbo Horizonte, de Pueblo Illia, se propuso que se distribuya de manera similar, beneficiando a dos familias de cada grupo, priorizando a los que no habían recibido subsidios anteriormente. En Mojón Grande y Chafariz, se formaron dos grupos integrados por los miembros de cada zona, que se dieron una dinámica propia. Son los Grupos La Juventud de Mojón Grande y Amanecer de Colonia Chafariz.

La creación de nuevos grupos, generó conflictos entre los integrantes de los grupos más antiguos, asociados a las formas de distribución y al cumplimiento de derechos y obligaciones grupales, en el reparto de nuevos recursos que iban consiguiendo. Este tipo de problemas se dio en el Grupo Chafariz Grande, que concluyó con la desintegración de dicho grupo y el alejamiento de su líder Mario.

Entre las condiciones para ser integrante del Grupo, y recibir sus beneficios, debían aportar cada año al fondo rotatorio grupal. Marcos, integra el Grupo Chafariz Grande y estuvo en el Grupo Amanecer para acceder a un financiamiento, relata lo que ocurrió:



*“Chafariz Grande se desarmó. Nosotros teníamos un fondo rotatorio adentro del grupo que sería algo para tener el grupo unido, que se prestaba plata, que era un fondo que nosotros cada año aportábamos cada uno \$50 y eso era una caja que quedaba por las dudas algún animal tuyo se enfermaba o alguna necesidad que vos estabas mal y no tenías de a dónde, el grupo tenía su fondo.”* (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

Para acceder a nuevos subsidios contemplaban a los que nunca habían recibido. Entre esos productores, estaba Martín, que el Grupo Chafariz Grande había decidido que no podía recibir subsidio porque no había cumplido con los requisitos de dicho Grupo. Marcos agrega:

*“Tenías que pagar para ser socio o ser parte del grupo (...), ya veníamos con tres años pagando las cuotas cada uno pagaba y Martín que era de nuestro grupo Chafariz Grande entró, pero nunca aportó eso, nosotros tenemos un libro de actas, un reglamento, y cuando vino ese proyecto nosotros dijimos a Ángel, Martín no puede ganar, por tal motivo y no sé porque Martín se enojó porque la plata venía ahí y la plata ya estaba por venir y el no pago y nosotros le dijimos bueno paga tus tres cuotas y chau, vas a recibir la plata y él dijo no; yo no voy a pagar”.* (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

Como consecuencia el delegado del grupo, Mario, decidió renunciar: *“el tema es así, si él va a recibir la plata yo no trabajo más”.*

Los productores explicaron esta situación a los técnicos; sin embargo, ese productor recibió el subsidio. Marcos relata: *“cuando vino la plata, Martín recibió la plata, porque fue al INTA zapateo un poquito y dijo que no sé, él va a denunciar, porque la plata vino, porque él está en el proyecto. Y eso fue todo el tema de terminar todo eso”.* La esposa de Marcos dice: *“O sea que él entro ahí solo para ganar eso y nada más y se fue”.*

De esa manera, se distorsionó la idea inicial de entregar subsidio a los productores que aún no habían recibido y no se respetaron los acuerdos grupales. Durante años los técnicos bregaron por la participación, el compromiso, pactar reglas de funcionamiento, y no respetaron las reglas pactadas de un grupo.

Mario advierte que los técnicos contribuyeron a que el grupo, que se formó a los efectos de recibir un subsidio y tenga autonomía propia, se desintegre. Mario, decepcionado, relata:

*“Eran miembro de tres diferentes grupos que formaron para un proyecto, que no llegaban a entender eso y hubo un técnico que tampoco llegó a entender eso. Inclusive, le dije un día cuando vino acá, (...) y le dije, mira metiste la pata, porque vos mismo le dijiste a la gente que sí que son un grupo aparte, y no son un grupo aparte (...) Entonces todos los grupos que tenían algún reglamento se vieron perjudicados en eso y la gente se enojó con eso. Te desanima porque la gente, la gente de arriba (los técnicos), en un momento le dieron razón a quien desobedeció un reglamento de todo un grupo completo”.* (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013).

Estas situaciones influyeron en el funcionamiento de la Comisión Comunitaria, y su posterior estancamiento, que se advierte en los testimonios de los actores locales. Ernesto, lo

expresa así: *“al principio anduvimos lindo y después algunos ya no estaba participando más, la gente del fondo le costaba participar y no venían no más”*.

Leticia, sintetiza: *“en la comisión estaba Ema, después que se hacía la reunión de la Comisión, nosotros hacía la reunión de grupo. Después se paró todo”*.

#### **2.2.6. Etapa de creación de la Asociación Civil Mojón Grande - Chafariz (2012 -2013)**

En la etapa anterior, ocurrieron una sumatoria de eventos al mismo tiempo: por un lado, se efectuaron obras muy importantes para la comunidad como la Sala de Primeros Auxilios de Mojón Grande y la construcción del Salón Comunitario de Colonia Chafariz, con mucho protagonismo de los actores locales. Existió una participación intensa en el espacio del Foro de la Agricultura Familiar, durante dos años, concentrada en un solo representante. Se crearon grupos sólo para recibir subsidios y esa situación generó conflictos en otros grupos, incluso algunos se desintegraron. En el transcurso de esta etapa disminuyó la participación de los delegados en la Comisión Comunitaria.

En ese marco organizacional, los técnicos de la SsAF promovieron la formalización de la organización.

Desde el Foro de la Agricultura Familiar, también, estimulaban el proceso de legalización de las organizaciones. Ernesto, lo pone de manifiesto:

*“Yo siempre tenía la idea de una Asociación, en el foro también siempre me decían ¿cuándo van a legalizar la Comisión de ustedes?, ¿cuándo van a pasar a asociación? y bueno más adelante. 7 años pasaron, vamos a esperar que la gente esté más convencida, y fuimos y fuimos, y ¡hay que hacer ya!”. (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).*

Los lineamientos programáticos de la SsAF impulsaron y facilitaron la tramitación de la formalización de las organizaciones de productores. Para tal fin, los técnicos de San Vicente, convocaron reuniones en Mojón Grande. Romina - quién fue elegida como Presidenta de la Asociación - describe el rol de los técnicos de la SsAF: *“a través de la Subsecretaria hubo ese cambio, según los técnicos dijeron que teníamos que armar una Asociación para poder tener financiamiento, para bajar los proyectos, entonces ahí fue la idea de que se arme la Asociación Civil”*.

La indiferencia de los actores locales por legalizar su organización, se puso de manifiesto en la escasa participación a las reuniones convocadas. Romina recuerda esas reuniones:

*“Cuando fuimos a armar la Asociación Civil, se convocó a reunión una vez, no llegábamos a la cantidad de socios, 50 socios tenemos que tener para poder armar todo, entonces no alcanzábamos esa cantidad, entonces la idea fue postergar a otra fecha y ahí hacer ahí ya terminar con todo”. (Presidente de la Asociación, entrevista, 11/07/2013).*

Ante esta situación, los actores externos promovieron la participación de personas ajenas a la Comisión Comunitaria, lo que denominaron: 'convocatoria abierta'. Ángel explica:

*“la elección ahí fue abierta, fue una convocatoria abierta a la comunidad a participar y no solamente con los delegados del grupo o los grupos de base. O sea nosotros, o sea todos invitaban la misma gente también se invitaban entre ellos, o sea hubo todo un proceso de invitación porque la idea era garantizar que haya mucha gente en la reunión esa”.* (Técnico, entrevista, 12/12/2013)

Los actores locales se rehusaban a asumir responsabilidades, integrando la Comisión Directiva. Ante la insistencia de los actores externos, finalmente accedieron. En palabras de Romina:

*“Querían armar y querían armar; quien va de presidente, nadie; bueno digo si no hay quien vaya, voy yo, no hay problema. Entré de presidenta y todos entraron de acuerdo, ahí no hubo eso de no ella no. En ese momento hubo gente que dijo, una mujer no sirve para ser presidenta de una asociación, yo tranquila, no le di importancia”.* (Presidente de la Asociación, entrevista, 11/07/2013).

De esa manera, se eligió una Comisión Directiva, con una estructura representativa diferente a la anterior Comisión Comunitaria, dado que ya no había representación de los Grupos de Base. Se instauró el discurso de los técnicos de la SsAF donde en esta etapa, ya no era necesario ser integrante de los grupos de base. Ángel explica:

*“Se incorporó gente nueva a la Asociación, que no necesariamente tiene que estar en los grupos, porque ahí, con el cambio de la Comisión Comunitaria a la Asociación, se rompió esto de decir la Asociación está integrada únicamente por representantes de los grupos, la Asociación integró a gente que tenía vinculación con la escuela, a otra gente que no estaba dentro de los grupos de base”.* (Técnico, entrevista, 12/12/2013)

Con este pasaje de Comisión Comunitaria a Asociación Civil, donde no hay representantes de grupos de base, se conformó una nueva organización que ya no es de segundo grado (ya que no nuclea grupos, sino socios individuales).

Algunas Delegadas de los Grupos de Base, no asistieron, por diferentes motivos, a las reuniones de creación de la Asociación Civil. Carolina explica: *“cuando decidieron hacer una Asociación Civil y ahí yo me quede afuera de ese. No pude ir porque me quebré la pierna”.* Virginia es socia de la Asociación y cuenta que no hay ningún miembro de su grupo en la Comisión Directiva: *“el día que eligieron la comisión en la asociación no fui, estaba muy enferma y no pude ir; para ponerme tenía que estar presente”.*

El discurso de Virginia, sintetiza claramente la disconformidad respecto a los procedimientos seguidos (e inculcada por los técnicos), para lograr la formalización de la organización:

*“Había que ponerle, para mí personalmente, nombre Asociación pero adentro funcionar como la Comisión funcionaba, volver a atrás lo que era de Comisión. Lo que hacen la Comisión son las personas, la gente, si yo trabaje 6 años con una Comisión y entra una persona que jamás estuvo ni en el grupo, entrar dentro, bueno*

*yo me asocio porque era la puerta abierta a asociarse el que quería, teniendo la plata para asociarse podía asociar, se asociaba pero no como grupo, y ahí ya entran en la asociación y ya se eligieron en una comisión, ni que sea el vecino de ahí, pero si no trabajo en grupo nunca". (Delegada de Grupo, entrevista, 14/08/2013).*

Al respecto existió cierta resistencia de algunos técnicos del Equipo de San Vicente a seguir forzando la tramitación de la Asociación. Pablo y Facundo consideraron que no era oportuna la formalización de la Comisión de Mojón Grande en Asociación; incluso, Facundo le propuso a Ernesto que se unieran con la Comisión de Ruta Alicia, ya que las dos Colonias son vecinas y se unen en el fondo de los caminos, pero el presidente no aceptó, según Facundo porque no quieren perder el control de la organización.

Facundo y Pablo opinan que fue muy apresurada la formalización. Ellos coinciden en que hay muchas experiencias que fracasan y que se están repitiendo viejos errores. Rocío, quién fue la responsable de la SsAF de ejecutar la tramitación de la Asociación cuenta:

*"Nosotros habíamos dicho con Karina que nosotros no íbamos a forzar, un día fuimos y le dijimos a la gente, que no íbamos a forzar que salgan las cosa, porque después iban a venir a reclamar a nosotras, porque todo esto tiene un costo, si no se juntan, no pagan la cuota societaria, ¿de dónde van a sacar todos los fondos? [Ella habla en tono bajito]. (Técnica, entrevista, 12/12/2013)*

Ella se enfrentó a un dilema, el deber ser y el deber hacer frente a las imposiciones del Programa. En ese dilema, empleó su margen de maniobra en el campo de los productores; por eso fue a hablar con ellos para no imponer la formalización. Pero no pudo utilizar su capacidad de agencia, en el campo de su propio Equipo Técnico<sup>42</sup>.

Sin embargo y a pesar de todas las manifestaciones de desinterés por parte de la comunidad local, en esta estructura organizativa, se tramitó la Asociación Civil Mojón Grande – Chafariz. Desde la SsAF se subsidió dicha legalización. Los técnicos de la SsAF organizaron capacitaciones para que los actores locales aprendieran la operatoria administrativa y contable del manejo de la Asociación. En esas capacitaciones, participaron todas las organizaciones que estaban en el proceso de formalización.

La Comisión Comunitaria traspasó el Fondo Rotatorio que habían administrado, a la Asociación, rindiendo el dinero que administraban. Al respecto, Ernesto explica:

*"Cuando se fundó la Asociación Civil, tuvimos un tiempo de 30 días para organizar todo con ellos y tal día se entregó toda la plata, hay que rendir bien todo, cuánta plata hay: que yo hice, que no hice, que hizo fulano que no hizo... Cada delegado rindió ese día que terminaba la Comisión Comunitaria, para seguir a la asociación y eso entregamos todo para la asociación; y a la asociación ya dijimos ustedes pongan*

---

<sup>42</sup> Rocío es en la única persona del Equipo Técnico que se ubica en un lugar de subordinada en la estructura programática; y actuó obligada por su compromiso laboral. Se aclara que ningún otro técnico se comporta como subordinado, es más, da la sensación que cada uno hace lo que le parece que tiene que hacer.

*los reglamentos que ahora quieren trabajar y sigan trabajando*". (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).

En el testimonio de Ernesto se distingue y marca claramente el pasaje de Comisión Comunitaria a Asociación Civil, como dos estructuras diferenciadas, con actores y reglamentaciones diferentes. Ernesto explicita su alejamiento de la organización: *"ahora no voy más... y ahora la asociación formaron otra comisión totalmente nueva, no quedo ninguna de la vieja, cambiaron todos; porque nosotros estábamos cansados, Marcos quedo de la comisión comunitaria y la tesorera también, dos quedaron"*.

Romina manifestó su poca experiencia en liderar procesos organizativos, en el cual cuenta con escasa colaboración de los integrantes de la anterior Comisión Comunitaria y de los nuevos integrante de la Comisión Directiva. La Presidenta expresa su preocupación ante la dificultad de reunir a los integrantes de la Comisión Directiva:

*"Ya en este año ni una vez, no hubo reunión de la Comisión Directiva; por el motivo que vos hablas con uno y con otro y nunca nadie puede. Hoy, en realidad, desde la semana pasada estamos dale mandar mensajito y no vino nadie y la gente dice no tengo tiempo y que le voy a hacer no le puedo obligar a la gente. La idea era esa de armar la Asociación y que se pueda bajar proyectos, fondos rotatorios, fondos para que la gente pueda trabajar e implementar"*. (Presidente de la Asociación, entrevista, 11/07/2013).

Romina tienen interés en sacar a flote la Asociación, ella plantea sus fortalezas y sus limitaciones:

*"Hoy le dije a Ángel, yo tengo ganas de hacer las cosas; yo no tengo problema en el salir; yo organizo mi casa, porque tengo el compromiso. Y yo por mi parte, quiero hacer todo lo posible para que funcione, si porque ya me dijeron que no iba a funcionar nada, porque hay otras partes que no funcionan"*. (Presidente de la Asociación, entrevista, 11/07/2013).

Paralelamente a la formalización de la organización se gestó en Mojón Grande y Chafariz, el Grupo Lechero, que acopia leche; producen quesos tipo barra y los comercializan en San Vicente. Este emprendimiento es desarrollado por productores que integraban algunos grupos de base y tienen el acompañamiento de los técnicos de la SsAF. Marcos, de Chafariz Grande, es muy entusiasta del emprendimiento del Grupo Lechero, aunque reconoce las limitaciones que tienen. Él y su esposa lo relatan de la siguiente manera:

*"Ya hace años que trabajamos en leche. Vendíamos particular, casa por casa. Esa es la leche que se vende acá para la cuenca, se hace queso para la industria, desde octubre del 2012. El tema de la cuenca todavía estamos, para serte sincero, estamos recibiendo todos los balazos en el pecho, estamos aguantando ahí porque hasta ahora ganancia no hay"*. (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

Marcos explica la génesis de este emprendimiento:

*“Nosotros somos los fundadores. Nosotros siempre tuvimos un sueño de tener nuestra propia cuenca, cuidar lo que es nuestro. Hay un grupo de gente, estamos entre 7 u 8 familias, que son pioneros de eso. El sueño era armar una cuenca y después vino Ricardo y estaba la posibilidad, hay una plata dando vueltas ahí como créditos y si ustedes quieren nosotros conseguimos una tina y ese crédito ya está creó para pagar ahora”.* (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

Marcos y su esposa enfatizan: “Y va a funcionar y está funcionando”.

El Grupo Lechero pretende vender los quesos bajo la figura legal de la Asociación Civil Mojón Grande-Chafariz, pero Marcos reflexiona sobre las dificultades que tiene:

*“Nos está faltando, para eso estábamos esperando para que salgan los papeles de la Asociación, porque querían vender como Asociación, pero es otro tema, si nosotros avanzamos con los temas de los papeles de la asociación, nosotros ya vamos mal por la falta de plata...”* (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

Los integrantes del Grupo Lechero están invirtiendo en el emprendimiento a nivel predial y grupal. Ellos, están construyendo su propio local con fondos de los productores y con aportes de la Municipalidad de San Vicente. Al respecto, Marcos destaca:

*“Conseguimos \$ 5000.- del municipio, donado -entre nosotros hay algunos que son medio chupamedias del intendente- y hay una cosa que en la política funciona, donde hay un grupo que ellos están, si voy yo como que no, no hay pero como el grupo atrás de nosotros hay más gente entonces hay un poquito de apoyo; y hay otra del municipio nos están apoyando con \$ 100.- por para el gasoil del auto por flete. ¡Están todos invirtiendo en eso!”* (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

Marcos especifica lo que espera de la Asociación: “tener nuestra propia, nuestro propio medio por donde bajar los fondos, como soñando grande, estamos soñando”.

Para llevar a la práctica el proyecto del Grupo Lechero, implica organización y recursos; e implementación de estrategias para lograrlo. Se están manejando como una ‘esfera semiautónoma’<sup>43</sup> con consenso normativo y control sobre sus arreglos sociales frente a las presiones internas y externas. Pero necesitan la figura de la Asociación Civil para gestionar financiamiento para asegurar el crecimiento del emprendimiento.

Marcos es socio de la Asociación y pionero del Grupo Lechero, en su testimonio se evidencian las tensiones e intereses que existen entre ambos:

*“De mi punto de vista nosotros tuvimos que parar un poquito con la asociación, no avanzar, porque quiera o no más tarde nosotros ahí, eso genera gastos también sí, y vemos que del estado no vienen fondos, que la cosa está mal y nosotros tenemos que pagar un contador, ¿Cuánto cuesta eso? y nosotros no tenemos, estamos en rojo siempre, ¿Cómo vamos a mantener eso? Nosotros, nuestra idea ahora del grupo lechero es parar el carro un poquito, porque no queremos parar con la lechería,*

---

<sup>43</sup> La noción de ‘esferas semi-autónomas’ de Moore, “consideradas como procesos portadores de un importante grado de independencia de planes o programas de desarrollo concebidos externamente, a pesar de que los actores locales puedan, por supuesto, obtener beneficios directa o indirectamente de la presencia de agentes de desarrollo y de los recursos que éstos traen” descriptas por Long (2013, p. 11).

*entonces o parar o continuamos una cosa u otra*". (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

En los testimonios de Marcos, se pone en evidencia tres aspectos: por un lado, la decisión de detener el trámite de la formalización de la Asociación Civil. Por otro lado, se evidencia la funcionalidad de la Asociación: conseguir financiamiento para crecimiento del emprendimiento del Grupo Lechero. El tercer planteo, es el sueño de Marcos; en su voz está representado el sentido y sentimiento del Grupo Lechero: Marcos está convencido de su sueño y trabaja para que se concrete, es un sueño del Grupo Lechero, soñado por el Grupo Lechero, para el Grupo Lechero.

El éxito de la cuenca, repercutirá en mejorías para toda la Colonia, ya que posibilita trabajo a jóvenes, la plata circula en la zona, consiguen mantenimiento y reparación de los caminos. Este proyecto económico, se puede extender entre los productores que disponen de infraestructura para la actividad ganadera. Es difícil que este sueño productivo-comercial sea compartido por los productores yerbateros o tealeros, que aunque no tienen más de 5 ha con dichos cultivos, tienen su sistema de producción y venta armado, recordando que ese es el perfil de la mayoría de los productores de Mojón Grande. La actividad lechera es una especialidad de un grupo de productores, cuyo desarrollo contribuye a incrementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida; el cual no constituye un proyecto compartido por toda la comunidad. Esta situación genera tensiones de diversa índole.

Los técnicos reconocen estas tensiones, Ricardo sostiene:

*"Seguimos en la lucha todavía de que ellos se siguen manejando como Grupo Lechero aparte; se sienten aparte y es una cuestión que nosotros venimos siempre insistiendo y forzando y hablando, que ellos no son un grupo aparte, ellos son parte de, pero una cuestión de individualismo, justamente hay uno o dos que desvirtúan, desvían la dirección"*. (Técnico, entrevista, 12/12/2013)

Parecería que cuando los técnicos no consiguen las respuestas que esperan, la culpa siempre es del 'individualismo', pero justo en este caso, se trata de una cuestión netamente operativa: El Grupo Lechero es un Grupo Operativo, ya que este grupo tiene un objetivo concreto y propio; se dieron una forma organizativa propia para realizar ese trabajo; tienen establecidos diferentes roles con división de tareas; administran las actividades del grupo y generaron su fondo propio. En síntesis se organizaron para llevar a cabo su objetivo, por eso es difícil que se sientan parte de otra organización, denominada Asociación.

Se suma otra dificultad, dado que algunos productores se retiraron del Grupo Lechero. Leticia, es una productora que comenzó de a poco en el emprendimiento grupal y entiende la lógica de los productores. Ella explica sus circunstancias y la diferencia con sus vecinos:

*“Yo estoy desde el principio, empecé con 5 litros y ahora estoy con 50 litros, me daba una vergüenza, cuando vino el técnico, yo le dije, vaya, cuando yo tenga bastante le aviso... No, vamos a empezar con poco, dijo él, y ahí seguimos. Éramos entre 8 y quedamos 6, porque dos salieron. Ellos estaban acostumbrados a vender particular y particular se vende a más alto precio. Como tienen sus autos, su lugar de venta y ellos decía que no le daba ganancia”. (Integrante de Grupo, entrevista, 14/08/2013).*

La situación de Leticia es diferente a la de Tito, dado que no dispone de vehículo para salir a vender a San Vicente y su marido trabaja fuera de la chacra, ella consiguió tener su propio ingreso incrementando un poco una actividad que ya realizaba. Por eso a Leticia le conviene ser parte del Grupo Lechero.

Tito relata el surgimiento de la Cuenca Lechera de San Vicente y presenta el análisis económico que realizó con su familia:

*“El Grupo Lechero eran todos dentro del grupo, menos un señor, empezamos porque teníamos la materia prima, nosotros con mi hermano ya hacía rato que veníamos vendiendo ricota al mercado, Ceferino, 5 Hermanos y a Gustavo. Surgió la idea de hacer una cuenca lechera, nos juntamos y nos visitó Ricardo con Matías, y nos propusimos a hacer. Yo como me di un paso al costado, con la venta de la ricota, bajábamos en los mercados, pesábamos los kg y cobraba ahí. La ricota vendo a \$ 20.- el kg; que usa 5 litros; yo estoy cobrando el \$ 4.- por litro de leche, cual quiere perder la plata. En el Grupo Lechero saco, máximo 2 pesos por litro. Yo ya tengo el negocio armado, la señora pesa y me paga; no podemos perder eso” (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013).*

Pero para el emprendimiento de la Cuenca Lechera, esa decisión de Tito es una pérdida, por eso los Técnicos fueron a visitarlo. Ricardo explica la situación de Tito:

*“Nosotros fuimos allá y él por ejemplo los domingos o sábados a la tarde, él no quería ordeñar, entonces le daba a los terneros y como tiene las hijas que viven en el pueblo, él quería salir: esa es la cuestión de fondo. Pero, también decía esto que la ricota rendía más, que estaban vendiendo en forma particular. Cuando nosotros fuimos a hablar con él decíamos, con Matías fuimos y le dijimos, francamente, ese es una cuestión de porque no funcionan por ejemplo el trabajo cooperativo, porque vos pensás en vos nomás, vos estas vendiendo ¿y los demás? Nuestra función como técnicos es tratar de involucrar en la mayor cantidad de gente posible; a mí no me interesa que vos tengas mayor ganancia, únicamente vos o dos o tres; la idea es que esto tenga un beneficio económico, social, para la mayor cantidad de gente posible; por eso se inicia con esa actividad, yo dije con el tema de la leche se empezó con ese grupo, después se le hizo el planteo a la Municipalidad, la gente logro mejores caminos, se entoscaron los caminos hasta las casas de algunos, un montón de cosas”. (Técnico, entrevista, 12/12/2013)*

Los técnicos consideran de ‘individualista’ justo a la persona que sale a hacer gestiones para la comunidad: Tito es el que consigue donaciones de la Municipalidad, y organiza el trabajo de la construcción del Salón Comunitario, trabajando junto a sus vecinos (si bien tiene todas las características de un puntero político el gestiona para su comunidad: Plan



techo, tendido de luz eléctrica, arreglo de caminos) y seguramente fue 'el chupamedias del intendente' que mencionó Marcos que consiguió la donación de \$ 5000.- de la Municipalidad para la construcción de la fábrica de quesos. Además, los técnicos le exigen que contribuya para un proyecto económico que para él no es redituable.

Ricardo continúa con su análisis: "*Tito, en realidad, cuando vimos que no estaba muy convencido, la cuestión es que no era que él quería seguir vendiendo así en forma particular; pero por una cuestión particular él no quería ordeñar fines de semana*". Como Tito no puede confrontar con los técnicos, por su rol de mediador, utiliza un argumento entendible dentro del mundo de vida de los empleados públicos, porque es evidente que en la chacra, Tito y su familia no pueden descuidar algunas tareas como alimentar a todos los animales, por más que sea domingo y seguramente Magdalena ordeña igual sus vacas. Tito usó un argumento que sabía que los técnicos iban a aceptar; para evitar que lo sigan señalando como el individualista, que sólo piensa en él.

En la práctica discursiva de Ricardo, se reflejan los intereses de estos técnicos, centrada en el objeto que se desarrolle la Cuenca Lechera en San Vicente, por eso insisten a los productores para que se sumen a ese proyecto. Pero Tito tiene en claro qué hace y porqué lo hace: por un lado él tiene interés por el bienestar de su comunidad, haciendo gestiones; pero necesita tener un ingreso para poder sostener a su familia, para eso organiza y administra su sistema productivo y comercial. Tito utiliza su capacidad de agencia estratégica, y opta por un discurso ambivalente, que conformó a los técnicos. Aquí se ejemplifica que la promoción de cualquier discurso particular depende del uso circunstancial de otros discursos, enunciado por Long (2007).

De esta manera, se pone de relieve lo que plantea Long (2013) sobre la comprensión de diferentes patrones en las conductas sociales, la cual debe apoyarse en el conocimiento y la agencia de los actores; y no puede ser considerado simplemente como consecuencia del impacto diferencial de fuerzas sociales más amplias.

Ricardo sabe que, para poder involucrar a más productores en la cuenca, necesita agrandar la fábrica incorporando una tina más (como explicó Marcos), y para eso necesita la Asociación con todos los trámites legales al día para conseguir financiamiento. Ricardo concibe esto como un requisito para dar continuidad a ese emprendimiento y apela a todos sus recursos.

Motivado por sus deseo de que se desarrolle la Cuenca Lechera; él mismo interviene en las reuniones para forzar la formalización de la Asociación. Ricardo argumenta que fue una decisión del Equipo Técnico:

*“Desde mi punto de vista es así, nosotros hemos forzado un proceso ahí, pero no, si vamos a tener que buscar por ejemplo responsables o culpables somos todos, pero hay una cuestión social; ya hay colegas, por ejemplo compañeros de trabajo que decían no que ahí no sirve, que no adelanta y yo digo: ¿pero qué pusiste de vos?, ¿qué tanto hiciste? ¿pusiste lo tuyo para que realmente funcione eso? o sea ¿qué hiciste para cambiar?, porque es fácil juzgar pero hay que poner, hay que poner, hay que estar y acompañar y entender”.* (Técnico, entrevista, 12/12/2013)

Se había convocado a varias reuniones donde los técnicos explicaban el funcionamiento de una organización formal. Ricardo relata la reunión a la que asistió, donde advirtió el escaso conocimiento que tenían los productores sobre los trámites requeridos para la legalización de una organización:

*“El día que fuimos para juntar la gente, o sea yo fui una segunda vez ya; hicieron una primera reunión y parece que no hubo participación; entonces se hizo un replanteo, se charló acá y, yo voy a acompañar; pero no eran las mismas personas que fueron al principio, en la segunda ya eran otros. Pero es una cuestión, que la gente estaba cansada de buscar financiamiento, y buscar recurso para otros, con la poca respuesta de los demás. La cuestión es que ahí cuando, fuimos con el tema de crear la Asociación Civil, me di cuenta que ellos no habían entendido nada, que no sabían en que estaban y nos dimos cuenta y ahí empezamos con Rocío y Karina empezamos a forzar ya la situación; porque habíamos decidido que había que continuar ahí con la Asociación, porque si dejábamos, si no organizábamos una Asociación Civil, se terminaba todo el trabajo ahí”.* (Técnico, entrevista, 12/12/2013)

En la práctica discursiva de los técnicos, explicitan que forzaron la conformación de la Asociación, porque en caso contrario se terminaba el trabajo en ese lugar. Ricardo apela a la decisión del Equipo Técnico y a que la comunidad se había decidido por Asociación Civil (y no por Cooperativa). Acá, hay que distinguir que, el trabajo que se limitaba era el acceso al financiamiento, necesario para sostener y agrandar la Cuenca Lechera, por eso este discurso está asociado a la persona que lo manifiesta y no al Equipo Técnico en su conjunto. Él lo lleva a que es algo imprescindible, sin considerar, ni las necesidades, ni los deseos de los productores, ni las consecuencias que implica forzar un proceso organizativo. Aquí, no se discute la importancia de que se desarrolle y crezca un proyecto productivo-comercial de un grupo de productores; existen diversas fuentes de financiamiento a los que pueden recurrir. Aquí, se advierte la contradicción de un Equipo que tenía el siguiente propósito: *“con cada zona se trabajará en la consolidación de estructuras de funcionamiento, identidad de las organizaciones, se apoyará en el establecimiento de normas, gestión y autonomía”* y los métodos que emplean los Técnicos, quienes transforman transformar una necesidad de la institución en una necesidad de la comunidad.

La resistencia de los miembros de la Comisión Comunitaria a ser manejados, se pone de manifiesto con la ausencia a las reuniones que organizaron los técnicos, quienes se ven

obligados a realizar una convocatoria abierta, movilizándolo su red de relaciones para sumar adeptos a sus requerimientos.

La perspectiva centrada en el actor, permite comprender que para lograr la formalización de la Asociación se unieron los intereses personales de dos técnicos para forjar el destino de una organización.

Ángel, fue la persona que sostuvo la realización del servicio de atención primaria en Mojón Grande y Chafariz. Él se desempeña desde el comienzo del 2013 como referente zonal de la SsAF y se postuló a intendente de San Vicente en el 2011. Su compañero Ricardo, explica:

*“Habían personas, por ejemplo, compañeros nuestros, que nos dimos cuenta que la gente no les quería mucho ahí, por unas cuestiones: principalmente fue, que Ángel se metió una vez en la política y mezcló las cosas e hizo algunas promesas, supongo yo que no cumplió, no le dio importancia a la gente, porque Ángel es netamente político”* (Técnico, entrevista, 12/12/2013).

Ricardo trabaja con Ángel hace ya diez años y percibe los mandatos de las instituciones. Él explica los intereses de posicionamiento que hay atrás de la formalización:

*“Porque había algunos intereses de algunos técnicos de conformar la Asociación a todas, entonces vos te vas y te encontrás con eso. No sé..., el tema es así yo me animo a decir que San Pedro por ejemplo viene trabajando con esta cooperativa, con ésta, con ésta; y en San Vicente ¿con quién trabaja? en el grupito; ¡no! y depende del interés de cada persona, entonces se dejó. El posicionamiento entonces”.* (Técnico, entrevista, 12/12/2013)

Ricardo plantea que realmente cada uno de los técnicos está llevando un mensaje distinto a la misma colonia, movilizándolo por sus propios intereses y posicionamientos en el ámbito laboral. Como los actores locales, ya no respondían a las convocatorias de los técnicos, comenzó el discurso, en la voz de Ángel, de la Convocatoria Abierta, ya no importaban los grupos, se podía asociar el que quería (o como dice, Virginia, el que paga la cuota societaria).

### **2.2.7. Situación de la Organización al finalizar el trabajo de campo (abril 2014)**

En el momento de la Asamblea Ordinaria, realizada el 24 de abril del 2014, la Asociación tenía 50 socios. La Asamblea estuvo dirigida por Rocío, con activa participación de la Contadora. Asistieron 15 socios. La presentación de la actividad del día, estuvo a cargo de Rocío, quien dio lectura al orden del día. La Contadora leyó la Memoria, los estados contables, balance y situación Patrimonial; explicó el motivo de la realización de la Asamblea, la operatoria legal, leyó los objetivos de la Asociación, las actividades realizadas en el período de la memoria y detalló el balance, haciendo las interpretaciones de los

resultados del mismo. También leyó el Informe del revisor de cuentas y el Informe del Auditor. La Contadora explicó de una manera sencilla los términos del balance contable. El informe del revisor de cuentas era breve y tenía un lenguaje técnico que trasluce que fue escrito por la Contadora. Luego se abrió para preguntas y opiniones que fueron mínimas. La Contadora explicó que se tiene que aprobar o desaprobar el balance. En la asamblea se aprobó dicho balance.

Un socio expresó: *“no hay mucho que revisar, la Organización es nueva y no tiene mucho movimiento.”* En la Memoria del 2013 figuran dos actividades: inauguración de la Salita y trámite de inscripción en la AFIP. La Presidenta expresó que son 50 socios, comentaron que la mayoría son de Mojón Grande y que hay 3 socios de Colonia Chafariz. La Contadora explicó con mucho detalle el motivo de la realización de la Asamblea, ya que era el primer cierre contable y también explicó sobre el Estatuto Social. En esta Asamblea los socios hablaban poco, la Presidenta es la que sigue la lectura del Balance de la Contadora. Con respecto a las actividades realizadas la Presidenta resaltó el trabajo que se hace en la Salita de Primeros Auxilios, donde los médicos van dos veces al mes y realizaron las fichas médicas para los estudiantes. La Contadora explicó minuciosamente los pasos de formalización de la organización y de las acciones legales que tiene que realizar la Asociación, enfatizando: *“El espíritu del Grupo con el que comenzó la organización tiene que continuar”*. En el transcurso de la Asamblea, los socios trataron de convencer a una socia de que no renuncie diciéndole que falta sólo un año, pero la señora se negó. Rocío preguntó si se acepta la renuncia, y los socios dicen *“y si no quieren que vamos a hacer”*. Entonces eligieron a otra señora presente de Colonia Chafariz. Se puso a consideración el monto de la cuota: los socios decidieron que continúe siendo de \$ 5.- argumentando que si los socios no pagan en la actualidad, menos van a pagar si se aumenta. Aquí la Presidente explicó que ella avisó a todos los socios sobre la Asamblea y sobre el pago de las cuotas. Una socia expresó: *“no tenemos qué ofrecer a los socios, nosotros no estamos en condición de pagar más”*. Se plantearon formas de recaudar dinero además de la cuota, como rifas, preparación y venta de comidas.

En el desarrollo de la Asamblea se advierte el estancamiento por el que está atravesando la nueva Asociación Civil, con escaso involucramiento de los actores locales y el consecuente alejamiento de los productores, dado que no estarían encontrando beneficios en la nueva organización.

En el siguiente Cuadro se detalla la situación de los grupos de bases a fines del 2013.

**Cuadro N° 3:** Situación de los Grupos de Base de la Organización Mojón Grande-Chafariz, en abril 2014

Nombre del Grupo	Año de formación	N° de fias integrantes del Grupo	N° de fias asociadas	Delegado/a	Participación en la Comisión Directiva	Acceso a Subsidios y Créditos	Acciones grupales realizadas
<b>El Pino:</b> Situado en Mojón Grande.	2004	6	2	Ernesto	El Delegado fue Presidente de la Comisión Comunitaria y miembro del Foro	PSA-PROINDER: Crédito y Subsidio para Proyectos productivos Subsidio para Proyecto comunitario para la Sala de Primeros Auxilios	No se reúnen Organizaron la gestión y la construcción de la Sala de Primeros Auxilios
<b>Familias Unidas</b> de Mojón Grande		9	2	Carolina	La Presidenta de la Asociación es de este Grupo	PSA-PROINDER: Crédito y Subsidio para Proyectos productivos	No se reúnen Colaboraron en la construcción de la Sala de Primeros Auxilios
<b>Barra Chafariz</b> del km 29		7	0	Tito		PSA-PROINDER: Crédito y Subsidio para Proyectos productivos. Plan Techo Subsidio para Proyecto comunitario para el Salón Comunitario	No se reúnen Gestión y participación en la construcción del Salón Comunitario del km 29
<b>Luján</b> de Mojón Grande	2005	8	0	Virginia	Participaban en la Comisión Comunitaria	PSA-PROINDER: Crédito y Subsidio para Proyectos productivos	Se reúnen periódicamente Adminstran un fondo común Tienen Libro de Actas Colaboraron en la construcción de la Sala de Primeros Auxilios
<b>Boquerón</b> de Mojón Grande	2005	8		No Tiene		PSA-PROINDER: Crédito y Subsidio para Proyectos productivos	Un integrante está en Grupo Lechero Colaboraron en la construcción de la Sala de Primeros Auxilios
<b>La Juventud</b>	2010	8	2	No Tiene	Vicepresidente y Secretaria en la Asociación	PROINDER: Subsidio para Proyecto de Hábitat	No se reúnen Se formó para recibir un subsidio
<b>Amanecer</b>	2010	6	1	No Tiene	Vocal de la Asociación	PROINDER: Subsidio para Proyecto de Hábitat	No se reúnen Se formó para recibir un subsidio
<b>Grupo Lechero</b>	2012	7	1	No Tiene	Vocal de la Asociación	Subsidio de \$ 300.000.- para la Fábrica de Quesos, con la Personería Jurídica de la Organización Ruta Alicia	Tienen un proyecto propio: fábrica de quesos

Fuente: Elaboración propia

**La inserción de la organización Mojón Grande - Chafariz en la trama institucional** estuvo inducida por el proceso de intervención, con mucha mediación de los técnicos.

La red de relaciones y articulaciones identificadas son las siguientes:

**NIVEL LOCAL:**

- Escuelas primarias y Comisiones de las Escuelas
- Iglesias y Comisiones de las iglesias

**NIVEL MUNICIPAL:**

- Equipo Técnico San Vicente
- Municipalidad de San Vicente
- Hospital de San Vicente

**NIVEL PROVINCIAL:**

- EMSA
- Ministerio del Agro y la Producción

**NIVEL NACIONAL:**

- Subsecretaría de la Agricultura Familiar
- INTA

**SÍNTESIS:** En el proceso de intervención se impulsó la integración de dos Colonias y en el año 2005 se crea de una Comisión Comunitaria, compuesta por los Delegados de los Grupos de Base. Posteriormente, se impulsó la formalización de la organización, con mucha resistencia de los Delegados que integraban la Comisión Comunitaria. Por ello, realizan una convocatoria abierta, donde se forma una Asociación Civil, con una estructura organizativa diferente, transformándose en una nueva organización que ya no es de segundo grado, dado que no está integrada por referentes de grupos de base.

## Parte 3

### 2.3. Trayectoria del proceso organizativo de Ruta Alicia

El proceso organizativo de Ruta Alicia<sup>44</sup> comenzó en el año 2007, con la formación autónoma de la mayoría de los grupos de base, dado que conocían logros de experiencias similares en zonas aledañas. En octubre del 2011, se constituyó la Asociación Civil Ruta Alicia, a partir de la unión de los miembros de seis grupos.

Se reconstruye a continuación, la trayectoria seguida por este proceso organizativo durante sus seis años, el que presenta particularidades para analizar.

#### 2.3.1. Antecedentes organizativos y de intervención

Desde el año 1995, el Equipo Técnico de San Vicente llevó adelante la estrategia programática de PRO-HUERTA, a lo largo de la Ruta Provincial N°221, en la zona denominada Ruta Alicia. De esta manera, promovió la conformación de Grupos de Base. Algunos integrantes de estos grupos, se insertaron más tarde en la Asociación FERIA FRANCA de San Vicente mientras que otros grupos, continuaron sus actividades específicas, relacionadas con dicho programa.

Hacia 1997, se formó el Grupo Yacutinga con productores de distintas zonas, entre ellos, de Ruta Alicia. Este grupo fue impulsado por un productor, que llegó a ser dirigente de la FERIA FRANCA de San Vicente. El Jefe de la AER San Vicente, Pablo, explica que ese productor *“tenía la particularidad de transmitir las cosas y ayudó a que se formen grupos en otros lados”*. Ariel, Delegado de un Grupo de Base de la zona, fue miembro de dicha organización y recuerda emocionado *“él nos vino a formar”*. Posteriormente, este grupo se desintegró, debido a que sus integrantes vivían en chacras muy distantes entre sí.

De esta manera, algunos vecinos de Ruta Alicia se capacitaron en huerta orgánica, organización grupal y comercialización, constituyendo estos, los inicios de las prácticas organizativas y colectivas de dicha comunidad rural.

#### 2.3.2. Etapa inicial del proceso organizativo (2007 – 2010)

A partir del año 2006, Matías, comenzó a desempeñarse como técnico del PRO-HUERTA y retomó el trabajo que realizaba anteriormente Gonzalo. Además, continuó siendo técnico del PSA-PROINDER.

---

<sup>44</sup> La localización geográfica del área de acción de esta organización, se presenta en detalle en la Introducción; Presentación del lugar de estudio, de éste estudio

En la zona de Ruta Alicia, había muchas familias interesadas en incorporarse al accionar del PRO-HUERTA y ellos mismos se acercaban al INTA, preguntando si podían formar un grupo. Al respecto, Ariel, Delegado del Grupo Milenium, manifiesta: *“surgió por el tema de que había muchas familias que necesitaban semillas, y siempre preguntaban. Charlamos con Matías y él nos comentó que podíamos comenzar un nuevo grupo”* (Delegado de Grupo, entrevista, 29/08/2013).

Así, se formaron los Grupos Mejor Vivir, Lucero, La Suerte, Milenium e Itatí. Francisca, siempre fue la Delegada del Grupo Mejor Vivir y recuerda: *“acá, en esta zona, fueron todos medio juntos los grupos”*. Las motivaciones de los productores en esa época, se centraban en aprender y recibir beneficios. En palabras de Francisca: *“comentaban que el INTA daba mucha ayuda, enseñaban; hacían capacitación; yo hablé con unas mujeres acá y, ahí, hicimos el grupo, éramos ocho”* (Delegada de Grupo, entrevista, 01/10/2013)

Estas afirmaciones coinciden con Camila, Delegada del Grupo La Suerte, quien agrega que ya existía su grupo, pero que se reunían sólo para recibir las semillas de PRO-HUERTA y que entre las vecinas decidieron retomar las actividades:

*“Un día, vino una amiga mía, que es del grupo y me dijo Camila ¿qué tal si hacemos el grupo de nuevo?, nos juntamos y hacemos cosas, y yo le dije ¿vos decís?; y hacemos las reuniones en tu casa, me dijo, yo le dije ¿sabe qué? vamos a hacer, y así empezó, y nos empezamos a juntar”*. (Delegada de Grupo, entrevista, 29/08/2013)

Los integrantes de los Grupos La Suerte y Milenium son vecinos entre sí; todos participaron en la reunión que tuvo una alta convocatoria, lo cual refleja el interés que tenían los productores en participar en las actividades grupales. Ariel, explica:

*“Nos reunimos acá enfrente, en la casa de la vecina y, como éramos demasiado, éramos 30 y pico; éramos muchos para formar un grupo solo; de ahí surgió la idea de que vamos a formar dos, acá”*. (Delegado de Grupo, entrevista, 29/08/2013)

El Equipo Técnico de San Vicente, empleó una metodología similar, en el trabajo realizado con todos los grupos de base de la zona. Realizaban capacitaciones con demostraciones prácticas sobre la temática de huerta orgánica, granja, frutales, alimentación y conservación de frutas y hortalizas; proponían que las reuniones se hiciesen todos los meses, rotando en las casas de todos los integrantes de los grupos; incentivaban la organización de los productores, instaurando pautas de funcionamiento grupal. En palabras de Matías:

*“Hubo un trabajo intenso, por tres años; donde nos juntábamos todos los meses, con cada grupo; donde se creó un reglamento interno y se abordaron todas las capacitaciones”*. (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

Estas acciones de promoción de la organización grupal y de capacitación en temáticas técnico productivas, se complementaban con la distribución de paquetes de semillas de



verduras, entrega de pollitos bb y plantines de frutales, por eso Matías, afirma: *“trabajábamos las herramientas que teníamos de PRO HUERTA”* y distingue *“me ayudaban las compañeras del PSA, en todo lo que era fabricación de pickles, jugos; alimentación”*; reafirmando la acciones conjuntas del Equipo Técnico de San Vicente.

Los Delegados de los Grupos de Base, valoran los aprendizajes recibidos, Camila destaca:

*“En esa época, daban mucha capacitación en la huerta, aprendimos riego, aprendimos cómo arreglar el suelo y muchas cosas, aprendimos a hacer la sal mineral. Hacíamos una vez por mes junto con los técnicos”*. (Delegada de Grupo, entrevista, 29/08/2013)

Algunas Delegadas transmitían sus conocimientos y enseñaban lo aprendido; Francisca recuerda: *“se aprendió muchas cosas, a veces uno conversa y aprende otras cosas, hicimos jugo y como yo sabía hacer dulce, enseñé a mi grupo”*.

Sobre las reuniones rotativas, Ariel explica: *“siempre rotábamos, así en una casa y en otra casa. Primero, hacíamos en mi casa solo, después quedamos para que se conozca el lugar del otro y fuimos rotando”*. El hecho de realizar las reuniones en distintas casas tenía un doble objetivo, que las familias se conozcan más entre sí y que procuren mejorar la producción de sus huertas; en palabras de Camila:

*“Al principio hacíamos la reunión en mi casa, después hicimos rotando para que se conozcan más las huertas de los vecinos, para que los vecinos se preocupen en hacer la huerta, ahí rotábamos, hasta ahora estamos”*. (Delegada de Grupo, entrevista, 29/08/2013)

Con respecto a los aspectos organizativos de los grupos de base, el Equipo Técnico de San Vicente, incentivó a que los integrantes eligieran a sus delegados, seleccionaran el nombre del grupo, registraran las actividades en un libro de actas y definieran reglas de funcionamiento.

Los integrantes de los Grupos incorporaron esta propuesta de trabajo y conservan sus libros de actas hasta la actualidad<sup>45</sup>. Camila cuenta: *“tenemos nuestro cuadernito, libro de actas, hicimos un cuadernito que lo tiene la vecina que escribe el acta”*; de esa manera, en algunos grupos se fueron diferenciando las tareas.

En el año 2008, el Equipo Técnico de San Vicente, realizó la reformulación del proyecto PROFEDER, que al inicio estaba focalizado en las Colonias vecinas de Mojón Grande y

---

<sup>45</sup> En uno de ellos se lee: *“Acta jueves 21 de agosto del 2008, Grupo Mejor Vivir, en Ruta Alicia, km 35, Paraje El Lucero, San Vicente, siendo las 15 hs se da inicio a la reunión del Grupo PRO HUERTA Mejor Vivir. Nos reunimos en la casa de Mariela para tratar el tema del reglamento del grupo Mejor Vivir: qué cosas reglamentar: asistencia en reuniones y capacitaciones, lugar, cada cuanto, avisos y comunicaciones, para integrar nuevos integrantes, justificar las faltas”*.

Chafariz. En su continuidad, se incorporó la zona Ruta Alicia, con el objeto de fortalecer el accionar que se realizaba allí.

En la propuesta de este nuevo Proyecto PROFEDER se complementaron diferentes instrumentos programáticos y se explicitó la intensión del Equipo Técnico de San Vicente de impulsar la formación de organizaciones comunitarias integradas por varios grupos de base y la conformación de una red entre las mismas. Así, dicho Proyecto, facilitó el abordaje de Enfoque de Desarrollo Territorial impulsado por los Técnicos de San Vicente.

En este marco, el Equipo Técnico gestionó el acceso al financiamiento para los grupos de Ruta Alicia, proveniente del PSA-PROINDER; incorporándose al trabajo en la zona, los Técnicos Karina y Lucas<sup>46</sup>. Karina sostiene que intensificaron el trabajo en Ruta Alicia para responder a la amplia demanda de los productores; mediante la complementación de diferentes programas que manejaba el Equipo:

*“Fue en el año 2008, comenzamos a trabajar ahí pero con grupos de base en diferentes capacitaciones. El objetivo era llegar a más cantidad de gente, como esos grupos, tenían muchas demandas de diferentes cosas, entonces, se llegaba con PRO-HUERTA con una cosa, con PSA con otras cosas; PRO-HUERTA no tenía financiamiento; entonces, en aquel tiempo PSA sí lo tenía; entonces lo que se hacía era financiación de proyectos de hábitat, de autoconsumo, proyectos comunitarios”.* (Técnica, entrevista, 12/12/2013)

Cabe aclarar que Lucas es oriundo de Ruta Alicia y Karina de una Colonia vecina; esto implica un acercamiento en los mundos de vida de los actores locales y de los actores externos, que facilita el proceso de intervención, dado que conocen las costumbres e idiosincrasia local.

Los técnicos distribuyeron los recursos de financiamiento disponibles, procurando beneficiar a la mayor cantidad de productores. De esa manera, administraron fondos de créditos y de subsidios, repartiéndolos de manera proporcional entre los integrantes de los grupos. Al respecto, Matías explica:

*“En estos grupos había participación pareja, todavía habíamos recibido fondos del PSA y lo que hicimos fue una distribución entre grupos, con un porcentaje de crédito y otro de subsidio. Formamos como una caja común y distribuimos en porcentaje, entonces el productor tenía un 33% de subsidio y el resto era crédito que tenía una condonación del crédito, de un 50%”.* (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

---

<sup>46</sup> Los Técnicos Karina y Lucas ya integraban el Equipo Técnico de San Vicente, llevando adelante actividades del Programa PORVENIR en otras colonias de San Vicente (con una dedicación del 50% de su tiempo). Posteriormente el PORVENIR va a efectuar intervenciones en Ruta Alicia.

Bajo esta modalidad, recibieron financiamiento los Grupos Lucero y Mejor Vivir. Mediante esos financiamientos, los productores mejoraron las instalaciones de sus huertas y granjas; compraron tanque para agua, media sombra, manguera, picadora moledora.

Los actores externos apelaron a su capacidad de agencia para distribuir los fondos de manera equitativa, ya que en las planillas figuraban algunos nombres pero se beneficiaba a todos, existiendo un acuerdo de palabra entre los técnicos y los productores. Por eso, Matías enfatiza, que *“se hizo todo un trabajo ahí, y la gente devolvía (el crédito), en cada reunión que hacíamos, la gente devolvían, porque el compromiso era del otro, estaba a nombre del otro”*. Las Delegadas de estos grupos, conservan todos los recibos de pago de los créditos. El compromiso grupal en la devolución de los créditos, se ilustra en la expresión de una Delegada que en esa época no integraba el Grupo Lucero; Margarita destaca: *“yo veo que ellas de antes, son bastante cumplidoras, porque la vez pasada, una del grupo se había ido a vivir a Bs As y no pagó; entonces, ellas, entre ellas, levantaron la deuda.”* (Delegada de Grupo, entrevista, 01/10/2013)

Todos los integrantes de los Grupos Milenium y La Suerte recibieron subsidios mediante Proyectos de Hábitat<sup>47</sup> del PROINDER, que se utilizaban para mejorar las viviendas. Ariel comenta que cada uno decidió cómo invertirlo: *“compraron electrodomésticos o chapas de cinc, en mi caso compré un freezer”*. Ariel es muy minucioso en el registro de los fondos y aún conserva los comprobantes de la compra: *“tengo las facturas de cada uno, lo que gastó, completito. Acá, están anotados los nombres de los que percibimos el fondo, somos 11: cada uno ganó 2438 pesos”*. En esa zona, también se instaló una red de agua comunitaria financiado por el PROINDER, Camila destaca: *“esta red tiene 26 familias”*.

Posteriormente, se formaron los Grupos de Base La Cañada y El Cruce. Mariela, Delegada del Grupo La Cañada, cuenta que había productores que eran de otro grupo, pero no los integraban a sus actividades resolvieron conformar un nuevo grupo. Ella explica así: *“Mami participaba en un grupo que se llamaba El Cedro, pero nunca le comunicaban nada, y ahí nosotros decidimos formar un nuevo grupo”*.

Este Grupo se formó en el 2010 y sobre la elección del nombre del grupo, Mariela cuenta:

*“Me dejaron una planilla, donde yo tenía que anotar todos los nombres (de los integrantes), pero Matías no me dijo que yo tenía que llevar un nombre; cuando fui a entregar la planilla, me dijo que nombre le vas a poner, pero yo no podía venir de vuelta a hacer una reunión y elegir un nombre; y no sé, como acá hay un cerro grande, se me vino a la cabeza el nombre La Cañada. Y después cuando yo vine,*

---

<sup>47</sup> El PROINDER contaba con proyectos de autoconsumo, hábitat (ampliación de vivienda, agua, energía y saneamiento), comunitarios (infraestructura), productivos y de emergencia, ya sea climática, ecológica o de sanidad animal. Finalizó en el año 2011 y fue implementado por la Subsecretaría de Agricultura Familiar del MAGyP.

*hicimos una reunión y le pregunte si hice bien y ahí entraron en acuerdo y ahí quedó así". (Delegada de Grupo, entrevista, 29/08/2013)*

En este testimonio, se distingue un cambio en la operatoria en la formación de nuevos grupos, donde los Delegados llevaban a la oficina del INTA la planilla con los nombres de los miembros del grupo, avalada con sus firmas.

Con un mecanismo similar, Leticia<sup>48</sup>, una de los dos Delegados del Grupo El Cruce, explica que en el año 2011, se acercaron al INTA con un listado de familias interesadas en formar un grupo:

*"Acá nosotros recién empezamos, somos nuevitos, porque mi grupo empezó y empezó la comisión ya, porque acá no teníamos grupo. Y ahí, se me ocurrió la idea de juntar a la gente porque querían semilla de verdura y eso, yo junté firmas y fui en el INTA y ahí Karina me dijo, que sí, que haga. Porque acá nosotros estamos recién empezando hay muchas colonias por ahí que yo veo que están avanzadas". (Delegada de Grupo, entrevista, 29/08/2013)*

En esta etapa, cada grupo de base comenzó a desarrollar **actividades propias**, como administrar fondos comunes. Los Grupos Milenium, Lucero y la Cañada, armaron estos fondos grupales que se utilizan (hasta la actualidad) en carácter de préstamo, cuando surge alguna emergencia. El Delegado del Grupo Milenium, explica:

*"Teníamos una cajita común y tenemos todavía, que cuando comenzó el grupo charlamos de empezar a poner en una cajita 2\$, 5\$, y primero fracasó pero después nos pusimos las pilas y reunimos como 270 \$; eso para cuando alguien necesita; por ejemplo, los otros días, una señora del grupo vino, ella estaba con dolor de muela y ocupó un poco, y eso se devuelve, de vuelta se vuelve a depositar en la cajita". (Delegada de Grupo, entrevista, 29/08/2013)*

Si bien, son propuestas que efectuaron los técnicos para que los grupos generen y administren sus fondos; son los propios integrantes de los grupos que se apropiaron de la idea y le dan sentido a esas iniciativas; instaurando las bases del trabajo comunitario.

### **2.3.3. Etapa de conformación de la Organización: Asociación Civil Ruta Alicia (2011)**

Hacia el año 2011, existieron cambios en las políticas públicas orientadas al sector de la agricultura familiar; las cuales, sumadas a modificaciones en la estructura de los organismos estatales, repercutieron en las estrategias de intervención realizadas en el territorio, incidiendo de diversa manera en el proceso organizativo.

Ese mismo año, Matías dejó de trabajar en PRO-HUERTA, ya que fue designado Referente Territorial de la SsAF, con la función de coordinar el Equipo Zonal, que comprendía los Departamentos de Guaraní y 25 de Mayo, tarea que realizó hasta principios de 2013.

---

<sup>48</sup> Cabe aclarar que Leticia conoce el accionar del Equipo Técnico de San Vicente porque su cuñada trabaja en INTA.

El puesto de técnico de PRO-HUERTA de San Vicente, quedó vacante. Por diversos problemas institucionales el puesto no fue cubierto, y su cobertura se resolvió en el año 2014. Esa situación, donde el equipo quedó con un técnico menos, influyó en la disminución de acompañamiento a los grupos de base, a lo que se sumaron restricciones en recursos por los cambios de operatoria que generó la creación de la SsAF dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Los grupos de base Mejor Vivir, Lucero, La Suerte, Milenium, La Cañada y El Cruce, surgieron en la época de transición entre el accionar del PSA a la SsAF, momento en que los técnicos se tuvieron que adecuar a los cambios de estructura y funcionamiento (con cambios en la situación laboral) que se fueron imponiendo a través de las políticas públicas de ámbito nacional.

Dichas políticas, promovieron la conformación y formalización de organizaciones del ámbito rural. Karina especifica los condicionamientos de los sucesivos programas de desarrollo:

*“El PSA, al principio ‘bajaba’ el financiamiento directamente a los grupos de base; después ya no lo querían bajar directamente a los grupos de base, lo que querían hacer era a través de una Comisión Comunitaria y que la comisión decida a qué grupo se le iba a dar el financiamiento. Después la Comisión no era suficiente entonces, desde la SsAF ya, lo que pidieron es que se conforme una Asociación Civil legalizada, con todos los papeles, para que, a través de ella, se pueda ‘bajar’ financiamiento de diferentes programas”. (Técnica, entrevista, 12/12/2013)*

El Equipo Técnico de San Vicente promovía la conformación y consolidación de organizaciones de segundo grado, como se especificaba en el objetivo del Proyecto PROFEDER, que enmarcaba el accionar en la zona. Se sumó a esto, la SsAF que impulsó el apoyo a procesos socio-organizativos, pero ahora subsidiando la formalización de las organizaciones. De esa manera, el Estado Nacional incidió en la institucionalización de las organizaciones de la Agricultura Familiar.

Por eso, los técnicos comenzaron a instalar esta propuesta y organizaron reuniones, convocando a todos los grupos de base de Ruta Alicia. Ariel, el Delegado del Grupo Milenium, explica el momento de la formación de la Asociación:

*“Nos reunimos todos juntos, de todos los grupos a charlar cómo formar la Asociación para reunirse en uno solo; esa idea nos trajo los de la Subsecretaría, siempre Matías venía diciendo que teníamos que armar algo así”. (Delegado de Grupo, entrevista, 29/08/2013)*

En concordancia con Ariel, Esteban, Presidente de la Asociación, explica cómo surgió la propuesta de unir a todos los grupos de base, argumentando que mediante dicha organización, iban a poder acceder a financiamiento con mayor facilidad:

*“Y aparentemente los técnicos, ellos dijeron que iba ser difícil para bajar los proyectos si éramos grupo nomás, que ya no se iba a poder bajar más el tema de proyectos para los grupos individual así; tenía que formar nomás una asociación para facilitar bajar los fondos y ahí están todos unidos los grupos para bajar los proyectos”.* (Presidente de la organización, entrevista, 29/08/2013)

Los miembros de los grupos de base, pusieron en consideración la propuesta de los técnicos y participaron en las reuniones convocadas. En la primera reunión, analizaron la factibilidad de instaurar una Cooperativa o una Asociación. El Grupo Los Cedros, que tiene miembros que integran la Asociación Feria Franca de San Vicente, pretendía la creación de una cooperativa. En cambio, los miembros de los otros grupos procuraban abordar acciones para mejorar el acceso a servicios de salud, educación, agua, etc., que beneficiaran a la comunidad en su conjunto y consideraban que eso se podía efectuar bajo la figura de la Asociación.

Camila explica estas diferencias de intereses entre los vecinos de Ruta Alicia:

*“Ellos querían una Cooperativa y nosotros queríamos la Asociación, porque la cooperativa tenía la opción de vender y comprar; y en la Asociación tenemos otra forma de trabajar, nosotros le dijimos y bueno y después más adelante hacemos la cooperativa; ellos no quisieron igual y no entraron en el grupo”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 29/08/2013)

Camila resalta las ventajas de la Asociación, orientada a gestiones para acceder a mejoras en los servicios de la comunidad:

*“Nosotros dijimos: armamos una asociación y para hacer todas esas cosas que queríamos hacer como el colegio, el salón; a nosotros nos iba a venir bien porque nosotros bajábamos un fondo de cualquier ayuda que venía, nos venía bien y la cooperativa teníamos que trabajar de otra modo, teníamos que devolver. Porque, acá, para cada uno es difícil, empezar”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 29/08/2013)

Todos los testimonios, coinciden que la conformación de la Asociación se consideraba el medio más adecuado para obtener financiamiento para proyectos que beneficiaran a la comunidad y a los productores.

De esa manera, se fueron reuniendo los actores externos junto con los actores locales, para acordar la formalización y comenzaron la tramitación de la Asociación. Los técnicos que impulsaron la propuesta, pretendían que se involucre la mayor cantidad de personas, pero respetando la estructura de representación a través de la participación en los grupos de base.

Hubo vecinos que no estaban involucrados en las actividades de dichos grupos y que se acercaron a integrar la Asociación. Una de las actuales Delegadas del Grupo Lucero explica:

*“Yo entré con Diana y mi mamá, entramos medio la misma fecha las tres. Entramos por la Asociación, hicieron una reunión para armar la Asociación; ahí las técnicas me dijeron, que tenemos que, primero, entrar a un grupo para después ser socias de la Asociación; pero ahí no asociaban todavía, ahí entramos y después de unos días, recién se hizo la Asociación”. (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)*

En este relato, se pone de manifiesto que para poder ingresar a la Asociación se debía ser integrante de un grupo de base; condición que posteriormente se legitimó en el reglamento interno.

La intención de los técnicos de instalar la necesidad de la organización formal, integrada con todos los grupos de Ruta Alicia, se refleja en el testimonio de Karina: *“La idea que queríamos era que la gente sienta que había una necesidad de formar eso; después, como que no llegaba a todos los grupos. Lo que queríamos era que cada grupo integre la comisión”. (Técnica, entrevista, 12/12/2013)*

Pero hubo tres grupos que por distintos motivos, no se asociaron: el Grupo San Miguel y el Grupo Itatí, que luego, se desintegraron; y el Grupo Los Cedros, que como se explicó anteriormente querían conformar una Cooperativa.

Los técnicos consideraban que no se estaba involucrando a toda la comunidad, pero los productores ya habían decidido conformar la Asociación y comenzaron a tomar decisiones sobre su organización. En palabras de Karina:

*“En la tercera reunión que hicimos era como que faltaba mucha gente, muchos grupos y ahí lo que se hizo, me acuerdo un señor, Don Gregorio del grupo La Cañada, dijo que formemos la comisión y que después los otros vendrían atrás, que uno tiene que empezar a hacer el camino y que los otros vienen de detrás y se unen luego”; y así, se formó la asociación. (Técnica, entrevista, 12/12/2013)*

Los productores eligieron los representantes que integrarían la Comisión Directiva, sin influencia de los actores externos. Esteban, el Presidente de la Asociación, relata:

*“Cuando plantearon de armar la Asociación, todos estaban de acuerdo, todos aceptaron de armar. Quisieron armar de todos los grupos, formando la asociación y ahí, tenían que formar la comisión de la Asociación; de cada grupo se elegían dos, para formar la comisión y ahí me tocó de presidente, eligieron y eligieron y me dieron el cargo de presidente”. (Presidente de la Organización, entrevista, 29/08/2013)*

Todos los grupos tenían representantes en la Comisión Directiva de la Asociación. El Presidente resalta: *“fue elegido por todos, porque eran dos de cada grupo”. Los representantes se eligieron con el consentimiento de todos los socios. En concordancia, Ariel, recuerda:*

*“El día 5 de noviembre del 2011 comenzamos, fue la primera reunión de nuestra Asociación formada. Ahí, ya se empezó a recaudar fondos de la cuota societaria. Ese día, fuimos unos 70 socios, entre todos elegían a fulana, fulano, y el que elegía, iba*

*salía afuera, y entre nosotros charlábamos cuál cargo queríamos, no se votó ni nada, se eligió entre todos". (Delegado de Grupo, entrevista, 29/08/2013)*

De esta manera, los actores locales fueron tomando protagonismo sobre la formalización de la Asociación. Entre las condiciones para incorporarse a la Asociación Civil, los actores locales establecieron que debían ser de la zona Ruta Alicia y se integren a los grupos de base. En palabras del Presidente: *"tiene que ser gente de la colonia, que no sea gente que hoy están acá y mañana no están y además de la zona, conocida. Siempre gente de los grupos"*. Con respecto a la respuesta de los productores, Esteban, explica: *"yo creo que tratamos hoy con un 85% o un 90% más o menos de los socios que entraron, que están al día"*; haciendo referencia al pago de la cuota societaria.

Sobre la incorporación de los socios y los trámites de inscripción de la Asociación, Leticia, una de las Delegadas del Grupo El Cruce cuenta:

*"Cada uno, para ser socio, tenía que presentarse con la fotocopia del DNI, todo eso. Trajeron acá un poco y el que no pudo traer fueron a San Vicente. Teníamos que firmar una planilla. Salió todo; aprobaron todo, porque los libros y todo trajeron. El trámite ya terminó". (Delegada de Grupo, entrevista, 29/08/2013)*

Con respecto a la estructura interna de la organización, la mayoría de los Delegados de los Grupos de Base participan en la Comisión Directiva, con cargos. La misma se reúne mensualmente, Esteban explica: *"hay una reunión de comisión y una reunión de grupo de base, tenemos una por mes"*. Así, cada representante le va contando a los demás miembros de su grupo lo que se trata en las reuniones y plantea las inquietudes de su grupo: *"la mayoría, siempre pregunta por proyectos y esas cosas, siempre hay uno y otro que siempre están preguntando"*.

La Delegada del Grupo La Suerte, resalta el consenso y diálogo que existe entre los miembros de la Comisión Directiva:

*"Tenemos un grupo re lindo, porque son todos gente humilde, no son gente pelienta<sup>49</sup>". Nosotros nos juntamos, discutimos, pensamos, tiramos las ideas negativas, las buena, y al final, nos ponemos de acuerdo". (Delegada de Grupo, entrevista, 29/08/2013)*

El protagonismo de los actores locales en la formalización de su organización, se refleja en la toma de decisiones para agilizar los trámites. Karina sostiene que los productores se apropiaron de la idea de conformar la Asociación y trabajan para obtener resultados para la Colonia:

*"En Ruta Alicia, la gente fue la que tomó la decisión. Por ahí fue planteado por nosotros y después ellos vieron la necesidad, y la verdad es que se apropiaron de la idea; y formalizaron y hasta ahora, yo veo que trabajan muy bien, con decirte que,*

---

<sup>49</sup> 'pelienta': vocablo utilizado por los actores locales que se refiere a las personas que generan peleas sin motivo.



*por ejemplo, todos los proyectos que se están presentando desde acá, todo se presenta por Ruta Alicia que está formalizada, es la que tiene todos los papeles al día, está con cuenta bancaria, está con todo, está legal". (Técnica, entrevista, 12/12/2013)*

A partir de allí, la organización se constituyó en una Asociación Civil. Su Presidente resalta: *"nosotros tenemos personería jurídica y tenemos la clave fiscal".* Esta legalización, le permite acceder a diversas fuentes de financiamiento.

#### **2.3.4. Etapa de crecimiento de la organización (2012 - 2014)**

Una vez inscripta y registrada como la Asociación Civil Ruta Alicia, los actores locales junto con los técnicos comenzaron a dar respuesta a las principales problemáticas comunitarias que tenían en la zona. Para ello, apelaron a diversas fuentes de financiamiento.

Mediante el accionar de la Asociación, se logró resolver el problema del agua en dos parajes de Ruta Alicia. En Cruce Londero, se acondicionó una vertiente muy caudalosa; se armaron dos reservorios de agua y se instaló una red que beneficia a 30 familias; muchas de ellas no integran la asociación. También, abastece de agua al Centro de Atención Primaria de la Salud (CAP), al destacamento policial, a la escuela primaria, al colegio secundario, a dos iglesias y al salón comunitario. Para ello, consiguieron fondos del programa PORVENIR<sup>50</sup> y de la Municipalidad de San Vicente.

Para la concreción del acceso al agua en Cruce Londero, hubo un gran involucramiento de los actores locales y de los actores externos, Karina resalta:

*"Varios reservorios fueron financiados por el PORVENIR, el del Cruce se inauguró en el año 2012. La Municipalidad de San Vicente aportó máquinas para hacer algunas excavaciones y hubo mucho trabajo de la gente, las escuelas, la gente trabajó un montón. Ésta, ya se tramitó desde la Asociación, en articulación con el trabajo de la SsAF". (Técnica, entrevista, 12/12/2013)*

La concreción de estas redes de abastecimiento comunitario de agua, que beneficia a muchos vecinos, permitió que se sumen nuevos actores locales a las acciones impulsadas por la Asociación. En Ruta Alicia ocurrió el efecto motivador que enuncia Montero, M. (2006): "Las acciones emprendidas por grupos organizados de una comunidad logran la obtención de algunos recursos y la satisfacción de algunas necesidades, al tiempo que ejercen también un efecto motivador en miembros curiosos pero aún no convencidos" (p.53). Así, se facilitó el abordaje de otras problemáticas de la comunidad, con notorio

---

<sup>50</sup> El Programa PORVENIR se creó en Misiones en el año 2006 con el propósito de prevenir y erradicar el trabajo infantil en las familias de productores tabacaleros. Los técnicos de este programa se integraron al Equipo de la AER San Vicente. En el año 2010, Karina y Lucas comenzaron a realizar actividades del Programa PORVENIR, con la comunidad educativa de Ruta Alicia. Posteriormente, los técnicos gestionaron que este programa financie acciones comunitarias en la zona.

protagonismo de los productores, como mejorar el equipamiento e instalaciones del Centro de Atención Primaria (CAP) de la salud.

La Asociación está realizando gestiones para mejorar el servicio de salud del CAP y aporta trabajo voluntario en los arreglos: el Presidente explica *“conseguimos un sillón odontológico para la salita”*. Para ellos, los actores locales organizaron una colecta de donaciones, donde cada grupo de base realizó sus aportes. Al respecto, la Delegada del Grupo La Suerte, Camila, destaca:

*“Nosotros hicimos una cosa buena con la Asociación: un dentista nos regaló un sillón para dentista y no tenemos dentista en el CAP, entonces, nos juntamos los de la Asociación y salimos a pedir colaboración en toda la colonia: todo el mundo colaboró con 10, con 20, con 30, con 15, con \$5 todos colaboraron se juntó \$4.000, para arreglar el sillón. Eso se hizo a través de la Asociación”*. (Delegada de Grupo, entrevista, 29/08/2013)

Los resultados, no se hicieron esperar: *“Ahora, ayer la dentista estaba poniendo flúor en los chicos así que es un logro”*. También, los socios realizaron arreglos en las instalaciones del CAP; Camila relata:

*“Había que separar la salita, porque la salita solo tenía una habitación para atender, para que el medico atendiera, entonces ¿que hicimos? nos regalaron en el CIC<sup>51</sup> los machimbres y vino Esteban y otros dos hombres y dividieron una pieza para que la dentista pueda trabajar; que eso también se hizo a través de la Asociación, fueron los hombres de la Asociación”*. (Delegada de Grupo, entrevista, 07/05/2013)

El Delegado del grupo Milenium destaca como lo más importante que hicieron, la donación del fondo del grupo para el arreglo de la sala. Ariel considera la donación realizada al CAP como un valor del grupo, como una retribución a la Comunidad:

*“Teníamos un fondo que era de \$ 442.- y eso nosotros invertimos para colaborar, cuando ya teníamos nuestra Asociación armada, para comprar un sillón odontológico para la sala; lo más importante que el grupo donó eso”*. (Delegado de Grupo, entrevista, 29/08/2013)

La Asociación también está tramitando el acceso a financiamiento para sus socios. Con el propósito de acceder a un fondo de microcréditos, se reunieron con funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia. Estos fondos se recibirían como subsidio para la Asociación y se utilizaría como micro créditos para los socios, con garantía solidaria. El Presidente explica:

*“La idea es, si se puede ‘bajar’ para ver si puede arrancar para ayudar a la gente, como para las producciones. Es un fondo que viene a cuatro Asociaciones; cuando ellos mandan ese fondo, hay que formar un grupo de tres personas, para recibir el crédito”*. (Presidente de la Organización, entrevista, 29/08/2013)

---

<sup>51</sup> Centro Integrado Comunitario.

Por otra parte, la Asociación Ruta Alicia en conjunto con el Programa PORVENIR, están organizando talleres de costura y pintura sobre tela, para las personas interesadas de la zona. Karina relata la repercusión que tiene esta actividad:

*“El Porvenir está financiando talleres sobre costura y donó máquinas de coser. Ahí, se juntan una o dos veces por mes y están haciendo talleres de bordado chino, pintura sobre tela, lo único que el Porvenir está pagando es a una chica para que enseñe a hacer el bordado chino”. (Técnica, entrevista, 12/12/2013)*

En Ruta Alicia hay redes de solidaridad entre los vecinos y vocación de servicio, que se refleja en el trabajo voluntario que realizan, con el fin de compartir sus conocimientos. Karina explica:

*“Pintura sobre tela: hay una señora que da los talleres en la Escuela N° 534, entonces ella misma voluntariamente va y da los talleres de pintura sobre tela allá para las mujeres del fondo. Camila por ejemplo está dando los talleres de tejido con dos agujas, a croché, cosen con las máquinas. Entonces las mujeres van con un montón de ropa para arreglar, hacen los ruedos alrededor de todo lo que ellos pintan o lo que ellos están bordando. Participan entre 27 y 30 mujeres en cada clase”. (Técnica, entrevista, 12/12/2013)*

El hecho de conformar una organización formal, les permitió a las familias que lo integran pasar a ocupar los espacios de representatividad del sector de la Agricultura Familiar. La Asociación Ruta Alicia comenzó a participar en las reuniones del Foro de la Agricultura Familiar, a nivel Departamental, donde reflexionan sobre el fortalecimiento de las organizaciones. Al respecto, el Delegado del Grupo Milenium narra:

*“Yo participé en varias reuniones del Foro de la Agricultura Familiar, estuve casi dos años. Era muy importante porque ahí uno aprende sobre la fuerza que hay que conseguir entre todos, a veces, vos pensás y solito no llegás a nada. Después le di el lugar a Sergio”. (Delegado de Grupo, entrevista, 29/08/2013)*

Como se refleja en la voz de los actores, la mayoría de estas acciones están orientadas a solucionar problemáticas relacionadas con el acceso a servicios básicos, como agua, salud, educación. Los socios de la organización valoran estos logros expresando: *“obtuvimos beneficios para toda la colonia”; “se logró mejorar la vertiente con un reservorio de agua”; “se obtuvo utensilios para que un odontólogo pudiera trabajar en una sala de la zona”; “se lograron talleres y estudios”*.

Estas actividades responden a necesidades sentidas por la comunidad y su concreción, genera confianza en el proceso organizativo, lo cual facilita que se sumen nuevos miembros. Sin embargo, en los testimonios se advierte el rol que cumplen los actores externos, en gestionar diversas propuestas para mantener la continuidad de las actividades.

Esta etapa de crecimiento de la organización estaría llegando a una meseta, dado que los socios, además de los beneficios para la comunidad, demandan financiamiento para poder mejorar sus sistemas productivos.

### **2.3.5. Situación de la Organización al finalizar el trabajo de campo (abril 2014)**

El día 22 de abril del 2014, se realizó en el salón Comunitario de Ruta Alicia la Asamblea Anual de la organización. Allí participaron 22 socios, miembros de los Grupos Milenium (3 socios); La Suerte (5 socios); Lucero (5 socios); La Cañada (8 socios); El Cruce (1 socio). En el libro de registro de socios, están registrados en total 69 socios y unos 40 tienen la cuota al día. También participaron en la Asamblea dos técnicas de la SsAF y la contadora contratada para hacer los balances e informes.

La Asamblea estuvo a cargo de Karina, ella presentó el temario y las actividades realizadas en el año. Los productores estaban en círculo, Karina se ubicó al frente. La Contadora explicó de una manera sencilla y formal los términos del balance contable y leyó los informes de la Memoria, Estados contables, Balance y Situación Patrimonial. El clima era ameno y cordial. Los productores mostraron atención y entusiasmo, ellos buscaban sus espacios para hablar solos y llegar a acuerdos entre ellos, relacionados con la validación de los cargos dentro de la Comisión Directiva.

La elección de la nueva Comisión Directiva en Ruta Alicia por mandato vencido; se hizo por consenso de los presentes y con votación; ratificando a los productores en los cargos que ya desempeñaban. El Presidente tiene perfil bajo, pero su palabra es escuchada y respetada. Para juntar dinero para los gastos de la Asociación, la Comisión Directiva organizó la venta de pastelitos y consiguieron donaciones de los socios y de las instituciones. Camila, destacó: *“quedó libre \$ 2000.-; están anotadas todas las donaciones y se trabajó lindo, éramos más de 20 socios haciendo los pastelitos”*.

El hecho de que los actores externos dirijan la Asamblea, es contradictorio con la autonomía de los procesos organizativos que pretenden impulsar.

Se especifica, seguidamente, la situación de cada grupo de base de Ruta Alicia.

**Cuadro N° 4:** Situación de los Grupos de Base de la Asociación Civil Ruta Alicia, en abril 2014

Nombre del Grupo	Año de formación	N° de fias que integran el Grupo	N° de fias asociadas	Delegados	Participación en la Comisión Directiva	Acceso a Subsidios y Créditos	Acciones grupales realizadas
<b>Lucero</b>	2007	12 mujeres	12 mujeres	Diana Margarita	Secretaria Vocal	PSA-PROINDER: Crédito y Subsidio para Proyectos productivos	Reuniones mensuales Adminstran un Fondos común Actividades recreativas
<b>Mejor Vivir</b>	2007	8	4	Francisca	Vocal	PSA-PROINDER Crédito y Subsidio para Proyectos productivos	Se reúnen ocasionalmente
<b>La Suerte</b>	2008	15	9	Camila	Presidente Vocal	PROINDER: Subsidio para Proyecto de Hábitat	Se reúnen periódicamente Participan en actividades Escolares
<b>Milenium</b>	2008	11	3	Ariel	Revisor de Cuentas Titular y Suplente	PROINDER: Subsidio para Proyecto de Hábitat	Se reúnen ocasionalmente Fondos grupales
<b>La Cañada</b>	2010.	12	12	Mariela	Vicepresidente Tesorero	PROINDER: Subsidio para Proyecto comunitario de abastecimiento de agua	Reuniones mensuales Adminstran un Fondos común Pretenden emprendimientos comerciales grupales
<b>El Cruce</b>	2011	13	9	Manuel Leticia	Dos vocales	Si bien cada familia no recibió subsidios, mediante el PORVENIR se hizo un proyecto de abastecimiento comunitario de agua	Se reúnen ocasionalmente Están desmotivado porque no recibieron subsidios

Fuente: Elaboración propia

### Situación de Ruta Alicia en el año 2013:

**La inserción de la Asociación Ruta Alicia en la trama institucional**, está circunscripta al área de influencia local y está condicionada por el ámbito provincial, como así también por el nacional, mediada por los instrumentos programáticos que operativizan los técnicos de San Vicente. Con respecto a la participación en Redes, son parte del Foro de la Agricultura Familiar a nivel Departamental. En el ámbito local, trabajan en estrecha vinculación con las Comisiones de las Escuelas, rurales de la zona, Centro de Atención Primaria de Salud y Salón Comunitario; configurando una red local.

#### **NIVEL LOCAL:**

- Destacamento policial
- CAP y vinculación con el Hospital de San Vicente
- Escuela primaria N° 49 y Comisión de la Escuela
- Colegio secundario BOP N° 53 y Comisión del Colegio
- Iglesias y Comisiones de las iglesias
- Comisión del salón comunitario

#### **NIVEL MUNICIPAL:**

- Municipalidad de San Vicente

#### **NIVEL DEPARTAMENTAL:**

- Equipo Técnico San Vicente
- FORO de la Agricultura Familiar
- Vinculación con el Hospital de Área de San Vicente

#### **NIVEL PROVINCIAL:**

- Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia, mediante el cual están gestionando los microcréditos.

#### **NIVEL NACIONAL:**

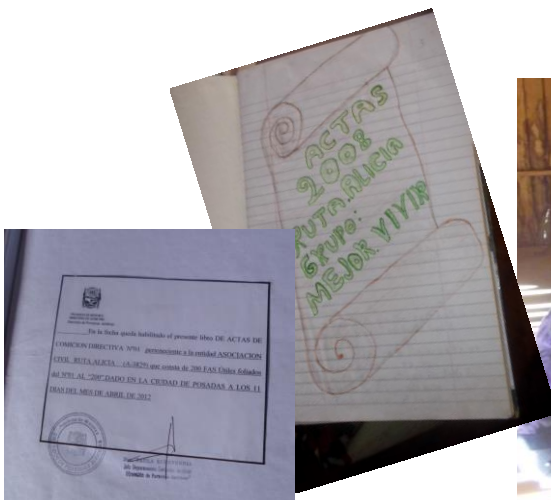
- MAGyP: Subsecretaría de la Agricultura Familiar
- INTA
- Programa PORVENIR

**SINTESIS:** la Asociación Civil Ruta Alicia es una organización nueva y en pleno crecimiento, con bases sólidas, que plantea la gestión de recursos para los agricultores familiares (subsidios, micro créditos) y para la comunidad rural (red de agua, salud, educación). Hablan en plural, usando vocablos como **nosotros, nuestra**, lo cual dá sentido de pertenencia a la organización. También, hablan en presente, lo cual significa que la organización está funcionando. La falta de claridad de un proyecto de desarrollo propio de los actores locales, sumado a la insuficiente autonomía, denota que, la organización aún no llegó a una madurez en su proceso organizativo.

## CAPÍTULO 3



**Rumbo al Horizonte (organización y construcción de gallinero)**



**Ruta Alicia (Libros de actas y Taller de capacitación)**



**Mojón Grande – Chafariz (Taller y Salón Comunitario en construcción detrás de la capilla)**

## CAPÍTULO 3

### ***Factores que inciden en los procesos organizativos desde la perspectiva de los actores***

Varios autores (Levin y Naveh, 1987; Jover, 1987; Burin, et all, 2003; Montero, 2004; Cittadini; 1996; Perucca, 2001; entre otros) especifican factores que contribuyen al fortalecimiento de las organizaciones; vinculados con estrategias de construcción de autonomía y el desarrollo de su comunidad. Algunos de ellos son factibles de ser identificados en las experiencias estudiadas, como por ejemplo: la capacidad del grupo para fijar sus objetivos de desarrollo y obtener los medios necesarios para lograrlos a través de decisiones y acciones acordadas y llevadas a la práctica por el conjunto de asociados, conforme a procedimientos democráticos. Otro ejemplo constituye el actuar tanto a nivel individual como colectivo, de acuerdo a los fines de la organización y con un enfoque que asegure la participación de todos los integrantes; como también, el hecho de preservar cierto grado de autonomía frente a los organismos externos de apoyo, a fin de satisfacer las necesidades de los miembros y contribuir al desarrollo.

Los actores, locales y externos, que participaron y participan en los procesos organizativos **Rumbo al Horizonte; Ruta Alicia y Mojón Grande-Chafariz**, expresaron su visión sobre los factores que influyen en el funcionamiento de la organización, los que coinciden con los aspectos citados por los investigadores de procesos sociales. En esta investigación se valorizan las reflexiones de los actores sociales ya que demuestran sus capacidades de análisis crítico ante la realidad en la que están insertos y en la que influyen.

Reflexionando sobre los testimonios de los actores y los aportes teóricos, se enuncian, en esta sección, factores facilitadores y obstaculizadores que inciden en que las organizaciones perduren en el tiempo, desarrollando procesos autogestionarios; los cuales condicionan la autonomía de las acciones y la toma de decisiones concernientes a su comunidad. Dichos factores pueden ser internos, propios de la organización o externos.

### **3.1 Factores que favorecen los procesos organizativos autónomos**

#### **3.1.1 Factores internos que favorecen los procesos organizativos autónomos:**

**Claridad en los objetivos:** Las organizaciones siempre están orientadas hacia objetivos. Es fundamental que los miembros de las organizaciones concuerden en los objetivos de sus organizaciones, para trabajar de manera mancomunada, en pos de dichos objetivos. En las



tres organizaciones, se explicitaron los objetivos en la misión. Las expresiones vertidas por los actores locales referidas a los factores que favorecen el funcionamiento de la organización, indican aspectos vinculados con los objetivos: *‘que sea clara’; ‘por la colonia’; ‘al bienestar de las familias y sus ingresos’; ‘a que tengamos oportunidades de realizar o lograr nuestros objetivos’; ‘que en grupo logramos más cosas y tenemos más fuerzas’.*

**Participación:** En los procesos organizativos estudiados, se confirma que la participación es el elemento fundamental que permite que todas las demás características que contribuyen a la cohesión grupal puedan desarrollarse, ampliarse, profundizarse o alcanzarse, basadas en solidaridad y en el apoyo social (Montero; 2006).

Entendemos a la participación como un proceso por el cual la población, especialmente los sectores sociales menos favorecidos, influyen en las decisiones que los afectan. Los actores locales de las tres organizaciones expresaron, este aspecto, con frases como: *‘que la gente participe’; ‘cuando todos se pongan a disposición de los demás’; ‘sumar más gente; que cada socio participe junto con la comisión’; ‘participar de las reuniones y contribuir con ideas’; ‘participación en grupos y organizaciones, contamos con personas muy unidas’.* Las Delegadas de los Grupos de Base destacaron la participación en las reuniones de la siguiente manera: *‘cuando nos juntamos a conversar, yo quiero que todos opinen, en alguna novedad o qué podemos hacer’.* Los técnicos también resaltaron este aspecto: *‘la participación es importante, en Pueblo Illia hay mucha participación de la gente en las reuniones y en las actividades de la comisión’.*

Así, mediante la participación organizada, se favorece el accionar, desarrollado por los miembros de la comunidad en función de objetivos generados a partir de necesidades sentidas y de acuerdo con estrategias colectivamente definidas.

**Unidad:** Los actores locales reconocieron la *‘unión’* junto con la participación como factor que favorece el funcionamiento de la organización: *‘la participación en grupos y muy unidas’; ‘favorece que somos unidos; que la gente esté unida; a que todos estén unidos’; ‘que podemos estar siempre unidos’; ‘estar unidos y participar de las reuniones’.* Las Delegadas de los Grupos de Base enfatizaron la unión de la siguiente manera: *‘lo más importante que tiene es que unidos tenemos más fuerza’.* Los actores locales, mediante sus acciones organizadas pudieron comprobar que *‘la unión hace la fuerza’*, en el logro de sus objetivos.

**Compromiso:** Corresponde al sentimiento de apego y obligación para con la comunidad, que lleva a involucrarse en acciones colectivas que pueden producir beneficios para todos (Montero; 2006, p. 66). En los procesos organizativos investigados, se verifica que la participación organizada genera compromiso, dado que las relaciones comunitarias se

estructuran a partir de relaciones dialógicas, donde el elemento socio-afectivo juega un papel fundamental, generando 'sentimientos de pertenencia' (Montero; 2006). Los actores locales distinguen este factor: *'en mi pensamiento favorece en sacar adelante un compromiso para el futuro'; 'con el apoyo de la gente y de los grupos'*. Algunos actores locales, expresaron: *'que los socios paguen las cuotas al día'*. El hecho de reconocer 'el pago de la cuota societaria' como un factor que favorece a la organización, indica que no se lo considera solamente una obligación, sino que es una manifestación de compromiso hacia la propia asociación.

**Actividades conjuntas:** Para el buen funcionamiento de la organización es importante que se mantenga la continuidad de las actividades que se orientan al cumplimiento de los objetivos. La realización de actividades conjuntas y la participación de los actores locales, generan compromiso entre las otras personas, y así se posibilita que se asuman más responsabilidades. Los actores locales asociaron el trabajo conjunto con la resolución organizada de sus problemas, enfatizando: *'hicimos entre todos el salón'; 'trabajamos todos juntos en la construcción de la sala'*. Para mejorar el funcionamiento de la organización, los actores locales reconocieron lo siguiente: *'trabajando unidos'; 'trabajar en conjunto'; 'trabajar en grupo y participar en todas las reuniones'*.

Mediante el trabajo organizado, los actores locales concretaron obras que benefician a su comunidad; así pudieron proyectar nuevas acciones. También se resaltan las prácticas de ayutorio (ayuda mutua), que continúa vigente en el ámbito rural y se implementaron para la construcción de gallineros, la construcción de los Salones Comunitarios y de la Sala de Atención Primaria de la Salud. Estas tareas realizadas en conjunto, contribuyen a sostener la motivación de los productores en sus organizaciones. La confianza y la cooperación que se construye entre los participantes de procesos sociales, se consolidan en la acción compartida y otorgan legitimidad al proceso organizativo.

**Experiencia y aprendizajes:** La historia común y el hecho de compartir sentimientos, conocimientos y actividades favorecen a la cohesión de la organización. En las tres zonas, existe solidaridad entre vecinos, con amplia participación en actividades de la comunidad y en organizaciones de la iglesia y la escuela. Estas experiencias, contribuyen al conocimiento entre las familias y al aprendizaje sobre aspectos organizativos. Los actores locales lo expresaron como: *'conocernos entre vecinos'; 'que la gente tenga más conocimiento acerca de cómo presentar proyectos y trabaje en unión'; 'nos fortalece saber que hay muchas personas que quieren aprender más'*. La historia organizacional local favorece la conformación y consolidación de las organizaciones; que en los tres casos perdura a través de la participación en organizaciones locales: iglesias, escuela, y práctica del ayutorio, con capacidad de agencia instalada.

**Estructura organizativa:** Los actores locales reconocieron a la organización del grupo de bases, junto con la reglamentación del funcionamiento interno, como factores que favorecen el funcionamiento de la organización, al expresar: *‘trabajar en grupo’*; *‘con la gente de mi grupo unido y los demás grupos’*; *‘en grupos y organizados’*. Los Delegados destacaron: *‘es más fácil organizados, entre todos agrupados es más fácil uno llegar a buen puerto’*; *‘todos son parte de los grupos, tienen que estar juntos por el motivo de la distribución de los proyectos y todo eso’*; *‘entender el reglamento, si no hay reglamento no funciona; cada grupo tiene su ley, porque ellos saben cómo se manejan grupalmente sin tener conflicto’*. Una de las técnicas, relaciona la unidad de la gente con la estructura organizativa en grupos de base: *‘la unión de la gente, que favorece muchísimo que los grupos se sigan juntando; eso para mí es clave porque en Pueblo Illia la gente se sigue reuniendo en grupo de base y es mucho más fácil trabajar’*.

**Apoyo interno:** Vinculado con la estructura de representatividad de los grupos de base, la aceptación de las tareas por parte de los demás miembros, junto con la colaboración del propio grupo de base, fortalecen la organización. Ello se advierte en expresiones como: *‘con el apoyo de los demás de mi grupo’*; *‘con el apoyo de la gente de la organización de mi grupo’*; *‘tenemos que poner lo nuestro y reactivar los grupos’*.

**Continuidad de la organización:** Los actores locales valorizaron la continuidad de las actividades de su propia organización, lo que permite proyectar la organización hacia el futuro. Esta visión la expresan de la siguiente manera: *‘estar avanzando así en adelante’*; *‘que siga adelante y con más cosas nuevas’*. Así, se señala la importancia de la continuidad de las acciones, junto con la consolidación de los procesos organizativos, que permitan *‘hacer algo que prospere’* y *‘trabajar en serio’*, como pretendieron los líderes locales.

**Compañerismo y valores de la organización:** Éstos son aspectos fundamentales para la cohesión interna. En los testimonios hemos podido relevar lo siguiente en este sentido: *‘un valor es que se respeta la gente porque son muy respetuosos en no ofenderse’*; *‘son gente muy macanuda, gente educada nunca tuvimos un problema’*; *‘nosotros cuando tenemos un problema somos sinceros, yo por lo menos les digo; en la reunión sacamos todo, hablamos, conversamos, arreglamos’*.

**Iniciativa propia de los actores locales:** La iniciativa de los propios interesados es fundamental y contribuye al fortalecimiento de la organización. El técnico Gonzalo destaca la iniciativa propia de los productores: *“yo creo que tiene que ver con la misma gente, porque las propuestas iban surgiendo, gente que visitaban otros grupos o conocían los logros de otros grupos (...) salir, ir a visitar, eso les abre la cabeza”*. Al respecto, Ángel, rescata la autonomía e iniciativas de la organización **Rumbo al Horizonte:**

*“De las comisiones, la más autónomas de todas es Pueblo Illia, que tiene un motor propio y demanda cosas; no está esperando que los técnicos vayan a sugerirle vamos por acá; ellos demandan y ellos mueven y solicitan lo que necesitan”* (Técnico, entrevista, 12/12/2013)

**Rol de los Delegados y de los líderes:** Este factor fue estudiado por Perucca (2001) en grupos del PRO- HUERTA en San Vicente, donde se demostró la estrecha relación entre el tipo de liderazgo ejercido por las delegadas con el funcionamiento del Grupo; afirmando que los liderazgos proactivos y de tipo democrático son más adecuados para el afianzamiento y el crecimiento de la organización. Los técnicos resaltaron este aspecto: *“mucho tiene que ver con los delegados, con los representantes, porque empujan un poco más, y buscan: vamos a hacer tal cosa vamos hacer tal otra, yo quiero esto, necesito aquello, queremos ir, queremos venir.”* Otro testimonio concuerda con esta apreciación: *“en Pueblo Illia está la dirigente que siempre empuja para adelante. La mayor fortaleza de Illia es la dirigente que se dedica mucho a la organización. Esa capacidad de gestión que tiene; Sofía tiene muchísima cancha, mucha salida, mucho conocimiento”.*

Estas reflexiones de los técnicos, coinciden con Burin, et all (2003) respecto a los requisitos de representatividad, aptitud y actitud que deben reunir los dirigentes para poder asumir los roles de los procesos en ejecución. Aquí, se consideran importantes para la sostenibilidad de los procesos organizativos, los fundamentos de que *“cuando la actividad comunitaria tiene un carácter participativo, la dirección surge del grupo por consenso; las decisiones y los planes se hacen mediante la discusión reflexiva y en las acciones derivadas de ellos participan muchos miembros de la comunidad”* (Montero 2006, p.95).

**Identidad:** *“El compromiso y la conciencia suponen alguna forma de desarrollo de identidad social expresada en el sentido de pertenencia y de apego a la comunidad, así como la generación de estilos de acción marcados por la cultura local, que se manifiestan incluso en las formas de incorporar conocimientos y técnicas externos que les son necesarios para alcanzar sus fines”* (Montero, 2006, p. 72) A modo de ejemplo, se destaca el testimonio de un técnico en este sentido: *“en Pueblo Illia ellos tiene una visión como pueblo, como una colonia aislada tiene un núcleo de desarrollo; está formado como un pueblo entonces tienen como una identidad propia”.* Así, este factor está estrechamente relacionado con la experiencia común, el trabajo conjunto, la participación organizada y el logro de resultados concretos, que producen un efecto sinérgico al interior de la organización, potenciando la identidad de la organización.

**Correlación entre objetivos de la organización y los objetivos individuales:** De acuerdo a Long (2007) *“las personas se movilizan por imágenes y símbolos, así como por la búsqueda de logros materiales o instrumentales”* (p. 215). Este factor está relacionado con

el modo de sustento de los productores familiares, que se caracterizan por tener un conjunto de activos, estrategias, y actividades que diversifican sus recursos y reducen sus riesgos; así, el productor es un estratega activo que problematiza situaciones, procesa información y reúne los elementos necesarios para operar su explotación y se vincula con su entorno (Haudry de Soucy; 2005 y Long; 2007). Un técnico reflexiona sobre este factor y lo relaciona con los intereses de los actores locales, en involucrase en las organizaciones:

*“La gente va viviendo el día a día, si le convence, viene se arrima, se junta, se arremanga, y va para adelante; tiene que ver con la conveniencia en qué beneficio voy a tener, si es un beneficio que más me va dar algo, si me va servir para algo (...) y después está lo otro de lo personal a lo grupal, bueno esto nos va a servir a mejorar la escuela, mejorar el camino, mejorar esto, si estamos juntos nos va a tocar algo”. (Técnico, entrevista, 13/06/2013)*

Por eso, el involucramiento de los productores en organizaciones responde al logro de sus objetivos específicos, sean estos, particulares o comunitarios.

En este sentido, una de las líderes de Pueblo Illia ilustra sobre los diferentes intereses en las organizaciones:

*“Influye la plata, el hombre no participa en lugar que no le da plata. Como las Ferias Francas, las que arrancaron fueron las mujeres, cuando empezó a haber fondos involucraron a los hombres y ahora a la Comisión la manejan los hombres, o sea cuando no hay plata el hombre no se acerca, le deja a la mujer, andá, arreglate vos, eso no es para mí. Pero cuando ve fondos, el hombre se acerca. Las mujeres sí, son más constantes, por más que tengan compromiso con los hijos son más constantes, somos más, yo diría, responsables”. (Presidenta de la Organización, entrevista, 07/05/2013)*

Por eso **Rumbo al Horizonte** desarrolla actividades que involucren a varones y mujeres, en referencia a la Organización, Sofía agrega: *“por eso yo no bajo los brazos porque esto va a ser algo grande. Para mí es un lugar para unir a la gente porque no hay cómo juntar a la gente si no es una cosa así”.*

**Proximidad social y cultural:** Estos factores junto con las relaciones de vecindad y proximidad geográfica, contribuyen a la cohesión de la organización. Al respecto, el Presidente de Ruta Alicia explica que para ser socio: *“tiene que ser gente de la colonia que no sea gente que hoy están acá y mañana no están y además de la zona, conocida”.* La expresión de Esteban, confirma los enunciados de Barría et al (1988), quienes destacan la importancia que le asignan los pequeños productores a las relaciones personales como factores que condicionan el funcionamiento interno de sus organizaciones. En los procesos organizativos estudiados, las relaciones sociales están fundamentadas en el conocimiento mutuo de las personas. La interacción se da en términos personales, cara a cara y la lealtad, más que las normas legales, rige el orden social.

### **3.1.2 Factores externos que contribuyen al fortalecimiento de la organización:**

**Trabajo en red:** La participación en redes de organizaciones, favorece las vinculaciones con otros organismos, generando espacios de aprendizaje. Los actores locales, manifestaron: *‘la unión con otras organizaciones’*. El técnico Pablo, lo confirma así:

*“Sofía estuvo varios años participando con sus relaciones que tenía a nivel nacional y de todo tipo, sobre todo con mujeres y además con la red de campesinos, ella se fue relacionando, conociendo de proyectos y de eso y lo otro, e imaginó su organización y empezó a bajar cosas en Pueblo Illia. Le sirvió de muchísimo además de todo lo que ella puede haberse formado en otros ámbitos”*. (Técnico, entrevista, 12/12/2013)

En el mismo sentido, Facundo agrega:

*“La presidenta de Pueblo Illia participa en el MUCAAR, en una organización de mujeres rurales y con muchas reuniones dentro del país, viajó a Ecuador a una reunión; todo ese tipo de cosas que tiene mucha representatividad afuera y lo mismo que los de la Feria Franca de Illia participan de la Interfería, en las capacitaciones. La presidenta de la organización consiguió como por medio de otra cooperativa, pero consiguió para que se construya ahí un mini CIC (Centro Integrador Comunitario)”*. (Técnico, entrevista, 23/05/2013)

Así, la participación en redes, al tiempo que les posibilita hacer gestiones para su comunidad; le brinda una red de relaciones, aprendizajes y oportunidades; que los actores de **Rumbo al Horizonte** saben aprovechar, empleando su capacidad de agencia.

**Apoyo del Estado:** En las organizaciones sociales del área rural, el apoyo del Estado a través del financiamiento y la asistencia técnica, resultan fundamentales. En las experiencias organizativas estudiadas, este factor fue clave para financiar construcciones comunitarias y para aportar un marco programático que favoreció el protagonismo de los actores locales. Ellos expresaron la necesidad de: *‘que haya proyecto y ayuda del Estado, acompañamiento del INTA’*; *‘con el apoyo de ustedes: del INTA, de la SsAF’*. Las Delegadas manifestaron: *“uno se imagina muchas cosas, pero después depende todo del gobierno’*; *‘el gobierno parece que le dio un poco más de artículo a la parte alimento; todo lo que hacemos se vende; eso creo que es lo que fortalece más’*. En concordancia, el técnico Ricardo considera: *“para mí lo que favorece es el desarrollo socio-económico o ambiental de la zona, sin duda”*.

**Gestión y accesos a fuentes de financiamiento:** Los actores locales, expresaron: *‘favorece en el sentido que se puedan buscar proyectos y otros beneficios en la colonia’*; *‘de tener más posibilidad de gestionar cosas para la organización’*; *‘de que por medio de ella podamos bajar algún microcrédito’*; *‘porque se presentan proyectos que ayudan en el crecimiento de la comunidad’*. Algunos técnicos también mencionan este factor: *‘para mí es fundamental el trabajo que se hizo con el PORVENIR, todas las cosas que se bajaron por medio del PORVENIR ahí, ayudo muchísimo’*. Gonzalo reconoce que el acceso al

financiamiento externo influye en la organización, pero lo vincula con el compromiso manifestado por la organización en el uso de esos fondos:

*“Factores así externos que podían influenciar eran que al estar como más organizados podían acceder a un proyecto, a un sistema de crédito, primero fueron los de autoconsumo, si les iba bien con el autoconsumo con el recupero de los fondos ya sea para inversión en forma individual o la compra de maquinaria por ejemplo, como que le ponían muchas ganas, entonces ya después cuando surge la posibilidad de hacer un crédito, bueno accedieron al crédito”* (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

Allí, el Equipo priorizaba otorgar nuevos financiamientos a los grupos que demostraron un uso con ‘valor agregado’ a los subsidios (como por ejemplo, los grupos que hicieron aportes económicos para adquirir equipamiento de uso comunitario a partir del subsidio; u organizaron fondos rotatorios).

**Aislamiento:** Facundo considera: *“los factores que ayudan a que la organización se consolide son por ahí como la distancia del centro urbano, que la necesidad de agruparse para conseguir algo, para comercializar, para vender algo, entonces es como que eso ayuda a que se consolide la organización más cada vez más”*. Facundo hace referencia a la situación de Pueblo Illia que se sitúa a 20 km del asfalto, sus reflexiones se basan en que, ante la adversidad y el aislamiento, los actores locales se unen para concretar sus objetivos, al igual que lo hicieron los primeros colonos que construyeron colonias en plena selva misionera.

**Objetivos comunes entre organizaciones:** La existencia de objetivos comunes es lo que permite un real trabajo articulado y conjunto entre las organizaciones e instituciones. Al respecto Pablo sostiene: *“lo que tenía el PSA es que era respetuoso y observador de los fenómenos que iban dando los técnicos y decía ‘esto hay que potenciarlo’, y así fueron surgiendo muchas cuestiones”*. Este técnico considera que *“hay cuestión de afinidades de personas, con el cual no compartimos todo pero algunas cosas; y sabemos que podemos contar con ellos cuando queremos organizar algo”*. Esta concordancia de objetivos entre los técnicos del equipo y con referentes de otras instituciones produce un efecto sinérgico en el proceso de intervención impulsado.

Pablo reflexiona sobre algunas consecuencias imprevistas al otorgar subsidios:

*“Cuando se empezó a trabajar con el PSA el sueño de todo técnico es tener todas las patas para poder trabajar, porque nosotros no somos un mago, para nosotros no es fácil decir bueno, yo te doy solamente la asistencia técnica todo lo otro lo buscamos en otro lado viste. No es tan fácil porque generalmente donde haces agua es en los créditos o subsidios porque no tenes (...) Dijimos ¡tenemos la vaca atada!, tenemos el financiamiento, tenemos la asistencia técnica, tenemos de sobra, tenemos vehículo, tenemos combustible; pero después sobre la marcha te das cuenta que muchos emprendimientos no salieron como uno quería; el tema de*

*subsidio es muy complejo, porque la gente se engancha y por la plata y termina eligiendo cualquier cosa, que no es precisamente lo más interesante que ya venía haciendo; a veces hasta no se respetan entre ellos y genera conflictos” (Técnico, entrevista, 12/12/2013)*

Así; Pablo advierte que el subsidio sólo no es ‘la salvación’ para los productores de la Agricultura Familiar y, dependiendo del modo en que se implemente, puede generar conflictos o fortalecer procesos organizativos; situaciones relevadas en los tres procesos organizativos estudiados.

### **3.2 . Factores que obstaculizan los procesos organizativos autónomos**

Montero (2004) estudió los factores que generan tensiones y que pueden llevar a situaciones conflictivas en el trabajo que se realiza en la comunidad. La fuente de tales tensiones y conflictos puede ser externa o interna. Existe coincidencia entre los aspectos analizados por la autora, y los especificados por los actores involucrados en los tres procesos organizativos. Los mismos se enuncian a continuación:

#### **3.2.1 Aspectos internos de la organización que interfieren en el proceso organizativo**

**Falta de objetivos claros respecto del trabajo a realizar:** Si no existen objetivos claros en la organización, es probable que ésta no pueda sostenerse. Este aspecto fue mencionado por uno de los técnicos, quien sostiene: *‘muchas veces se arma una organización sin una actividad en común y termina desarmándose’*. Los actores locales lo expresaron como: *‘falta de ideas grupales, individualismo’*.

**Percepciones debilitantes de los actores locales respecto de sí mismos.** Manzanal (2010) señala esta situación en estudios realizados en Misiones: donde es común la dependencia de las familias en relación al técnico que las asiste: “las decisiones tomadas por los beneficiarios frecuentemente estaban permeadas por el pensamiento que tenía el técnico sobre dicho tema” (p.39). Entre los miembros de las organizaciones hay familias que han sido históricamente postergadas, por eso tienen una actitud sumisa, que considera a los técnicos como personas que ostentan autoridad. Estas percepciones debilitadas de los propios actores son contraproducentes para la autonomía de la organización, sin embargo, son aspectos que se pueden revertir, apelando a estrategias que fortalecen la autoestima y a la autonomía. Los miembros de la organización **Ruta Alicia** expresaron: *‘primero porque no teníamos práctica para poder entrar en acuerdo entre todos. Falta de experiencia para la organización’*. Una delegada expresó: *‘a nosotros nos viene bien juntarnos más con los*



*técnicos que nos informen, a mí eso me hace bien cuando vienen Karina y Rocío, porque cuando nos juntamos solo nosotros conversamos solo lo que pasó en la chacra...´. Con estas expresiones parecería que no valoran la capacidad y potencial que tienen ellos mismos. En **Mojón Grande-Chafariz**, también ocurre esto y una Delegada lo explica: *´es algo que la gente no se acostumbró a trabajar sin técnico, el técnico se va y la gente se queda´. Este aspecto pone en evidencia la dependencia de los actores locales hacia los actores externos que se advierte con mayor claridad en **Ruta Alicia** y **Mojón Grande-Chafariz**.**

**Problemas de liderazgo comunitario:** si bien los actores locales no explicitan este aspecto, en **Rumbo al Horizonte** expresan: *´que los dirigentes no sean las mismas personas´, como respuesta a la pregunta ¿Si pudiera cambiar algo de la organización qué modificaría? Esta respuesta revela insatisfacción con la permanencia de los dirigentes. En Pueblo Illia, una de las líderes naturales, Sofía, ostenta un poder, que muestra aristas ambivalentes dado que por un lado genera muchas alternativas para su comunidad; pero por otro, se entremezclan ambiciones políticas particulares. Si bien, no se relevaron testimonios explicitando disconformidad al respecto, se advierte que son factores potenciales de generación de conflictos.*

Otro factor vinculado con este aspecto es **la centralización de tareas en pocas personas** como ocurre cuando la misma persona es delegado, tesorero y secretario de su grupo. El técnico Facundo considera:

*“Pasa en todas las organizaciones que terminan recargados algunos productores y eso también dificulta el tema de la durabilidad de la organización. Muchas veces porque no dispone del tiempo y del conocimiento para hacer las gestiones, sostener las organizaciones, no es fácil, y todo ese tipo de cosas por ahí va cansando a la gente”. (Técnico, entrevista, 23/05/2013)*

Uno de los líderes de Colonia Chafariz, Mario, coincide con esta apreciación, explicando: *´llegó el momento en que la gente empezó únicamente a depender de nosotros dos´. Este aspecto también repercutió en la escasa participación en el Foro de la Agricultura Familiar: *´Ernesto siempre iba a los tres foros estaba siempre y siempre se pedía que si alguien quería ir que vaya, pero nunca iban; solo siempre él después él quería dejar de ir´. Burin, et al; (2003) advierte esta situación, donde hay dificultad en el recambio de los dirigentes, y como le ocurrió a Ernesto, hay que invertir mucho tiempo y dedicación en gestiones, perjudicando el trabajo en las chacras, o cuando el control de la gestión y la definición de estrategias está centrada en la persona del presidente, como es el caso de Sofía, lo cual lleva a la disminución de la participación de los actores locales. En correspondencia con eso, varios delegados mencionaron: *´nadie quiere ser delegado´; lo cual se relaciona con el siguiente factor.***

**Falta de motivación en la organización, apatía:** La desmotivación, reflejada en la disminución de la participación, en el incumplimiento de acuerdos internos y en el escaso involucramiento en la 'vida' de la organización, puede tener varios orígenes, entre ellos: expectativas no correspondidas, diferencias con los objetivos particulares, frustraciones, falsas promesas; lo cual suele entrar en un círculo vicioso, contraproducente para la sostenibilidad de la organización, si no se emplean estrategias colectivas para revertirlo. Los actores locales de **Mojón Grande-Chafariz**, expresaron este aspecto: *'el alejamiento de los socios'; 'la poca participación de los integrantes de la comisión y socios de la misma; más responsabilidad de la gente porque faltan mucho y se complica'; 'las personas no quieren comprometerse'; 'la organización se encuentra hoy bastante floja porque los miembros de la misma no están participando'.*

Los técnicos advierten esta situación en Mojón Grande:

*"Hay mucha gente ahí que está dispuesta a abandonar, no quiere seguir, y la verdad es que yo no sé si eso va a tener algún futuro, porque la gente no participa, la gente está cansada, ellos dicen, si yo salgo pierdo un día de trabajo, están cansados de salir. (...) para mí la gente se cansó de ir a las reuniones de grupo. Primero tenían financiamiento, tenían un motivo, por qué ir, pero después no había más motivo, nosotros empezamos a dejar de ir, los dejamos solos"* (Técnica, entrevista, 12/12/2013).

En **Rumbo al Horizonte**, los actores locales manifestaron: *'falta de personas del grupo'; 'falta de concurrencia'; 'de poder juntar a la gente para trabajar juntos'; 'hay mucha gente piensa que pierde tiempo, adentro de la organización vos escuchas que la gente viene solo cuando repartir un subsidio (...) cuando es tema de trabajo o algo, es una vergüenza los pocos que hay'.*

**Ruta Alicia**, no es ajena a esta situación, sus integrantes expresaron: *'en principio reunir a los socios'.*

La situación que vivenció el Grupo Chafariz Grande, se vincula con la desmotivación y frustración de Mario, su líder natural, Ernesto, considera:

*"Todo va de la persona porque, depende del grupo, que si el que encabezaba todo dejó, ya se terminó todo, por eso le digo si uno no incentiva la gente...; nosotros teníamos una persona bastante capaz, capaz mismo allá en el fondo, Mario, él, no sé qué pasó que se 'pichó', y dejó todo".* (Presidente de la Comisión Comunitaria, entrevista, 11/07/2013).

**Dificultad para sostener el funcionamiento del Grupo:** Este aspecto está en concordancia con el anterior, la desmotivación, afecta negativamente el funcionamiento grupal. Los miembros de la organización **Rumbo al Horizonte**, expresaron **problemas en los grupos:** *'grupos que se retiraron'; 'se desarma el grupo'* debido a: **Integrantes que se retiraron:** *'personas que fueron beneficiados y dejaron'; 'que varias personas sacaron*

*proyectos y abandonaron el grupo*; *personas que sacaron proyectos y se retiraron*; *gente que cobró (subsidios) y se retiró*; *que a veces hay integrantes del grupo que se van, se retiran*. Una Delegada explica: *“siempre hay problemas dentro del grupo porque se van, abandonan, dejan todo; también pasa que alguna no está de acuerdo con la otra y ya no quiere ir más, no participa en la reunión, vos avisas y no van.”*.

**Delegados que se retiraron:** Esta situación, coincide con lo expuesto por Perucca (2001, p. 134), quien advierte que aquellos grupos donde las delegadas carecen de liderazgo, el grupo no logra alcanzar un mínimo de funcionamiento. Algunos miembros expresan: *‘quedamos sin delegada, luego se consiguió ahora estamos al frente*; *la ausencia de la delegada que se retiró hasta entrar uno nuevo*; *este grupo nunca fue adelante y siempre poniendo una delegada y saliendo*’.

**Vecinos que no se involucran en la organización porque están a la expectativa de lo que ocurre:** Los actores locales expresan: *están esperando a ver qué pasa*; *la gente como que no se anima de un principio, primero vamos a ver qué pasa, después se enganchan*’. Se suma a esto los que opinan de afuera, un técnico hace referencia a este aspecto: *“después esta lo otro, diferentes personas que van y opinan de afuera, son todas cosas que hacen que dificulten, va uno y dice una cosa, el otro dice tal otra, eso no va a andar...”*, comentarios de esta índole suelen provocar desmotivación en los actores locales.

**Conflictos entre vecinos que inciden en el funcionamiento de la organización:** Los conflictos siempre aparecen y están presentes, y muchas veces los externos no pueden intervenir para solucionarlos. Al respecto, un técnico refiere cuestiones entre vecinos como:

*“Alguien dijo y al otro no le gustó o sea son cosas que quedan ahí y en algún momento que discutieron por algo y queda y bueno eso está ahí y si bien están juntos pero en algún momento le sale el recuerdo, ahora me acuerdo que este no me pagó o le preste y no me devolvió, todas esas pequeñas cosas que generan problemas”*. (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

Estas situaciones, generan contrariedades dentro de la organización, que limita el accionar de la misma.

**La asignación de recursos:** La distribución de subsidios generó conflictos de diversa índole al interior de los grupos de base y con la organización. La Presidenta de Rumbo al Horizonte menciona: *otra dificultad es con la distribución de proyectos que vienen muy pocos y muchos quieren y no alcanza*’. Muchos integrantes manifiestan quejas porque aún no habían recibido subsidios y siempre reciben los mismos. Esto ocasiona tensiones y desintegración: *yo soy una de las que nunca recibió nada, por eso no fui más; porque pagué el salón, los meses tenía todo al día y siempre a las reuniones yo iba, y de ahí siempre los cogutodos ganaban*’.

Una delegada de la Colonia Mojón Grande explica los inconvenientes que ocasionó la formación de un grupo a los efectos de recibir subsidio: *´ese grupo fue el que desarmó los otros grupos; se formó un grupo nuevo juntando personas de otros grupos, La Juventud. Ellos después se abrieron, hicieron un grupo aparte y después de recibir el subsidio no se reunieron más´*. Una situación similar ocurrió en Chafariz.

Cabe aclarar que la manera en que se distribuyeron los subsidios, fue una cuestión interna de las organizaciones, pero estuvo influenciado por la decisión de los actores externos, quienes determinaron los montos para otorgar a cada organización y sugirieron el modo de distribuirlos.

### **3.2.2. Aspectos externos a la organización que interfieren en el proceso organizativo:**

**Proyectos que se arman pero no se concretan:** Este aspecto provoca frustración y desmotivación, lo cual suscita a la disminución de la participación. Una entrevistada lo expresaba así *´en mi grupo no recibimos nada; lo que pasa es que acá en la chacra uno se ´picha´ cuando uno tiene que ir a muchas reuniones y reuniones y reuniones, y no conseguís nada y ahí uno va abandonado ya´*.

**Exigencias de legalización de la organización:** En los procesos organizativos estudiados, se advierte el mecanismo de institucionalidad de las organizaciones, como exigencia para acceder a financiamiento externo; donde el Estado Nacional induce la incorporación a las organizaciones de la agricultura familiar, en el ámbito legal y formal del sistema económico nacional con número de CUIT, inscripción en AFIP, en Renta, con Cuenta Bancaria; situación ajena a su modo de sustento. Así, se advierte que la formalización limita el grado de autonomía de las organizaciones de la agricultura familiar, al depender de actores capacitados en aspectos contables para sostener los requisitos administrativos y legales de una Asociación Civil.

El técnico Facundo, manifiesta: *´el tema de las organizaciones, tener todo lo que son la parte legal, no es fácil, a nosotros mismos nos cuesta un montón y te embronca cuando presentás un papel y no es así y te rechazan´*. Algunos técnicos consideran que:

*“La formalización es para nosotros, porque para ellos no sé, solo para bajar fondos, porque todo eso es cosa del Estado, no sé si es de ellos, porque fijate como que están en un lugar y viven ahí, que hace lo suyo y si bien tienen relación a través de la iglesia, escuela, la cancha del futbol, no sé todos los días accionan, o coaccionan o están en relación con un montón de gente, pero no sé si es importante para ellos que estén formalizados.”* (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

**Exigencias de participación en espacios de la Agricultura Familiar:** Las organizaciones de la Agricultura Familiar se vieron forzadas a participar en los espacios de

representatividad, con muchas exigencias de los técnicos hacia los productores, como relató Ernesto. Se advierte que ese tipo de presiones, no corresponde al modo de sustento de la Agricultura Familiar y concluye con el agotamiento de los líderes. Sobre las exigencias a los dirigentes, Pablo reflexiona:

*“Eso es algo que se repite, la mayoría de la gente se termina cansando, porque no hay una estrategia del gobierno de cómo sostener a los dirigentes, de recompensar a esa gente, porque un dirigente de una cooperativa exitosa, tiene plata para que cobre bien, un gerente por ejemplo; pero ¿y un dirigente de organizaciones pequeñas cómo hace para sobrevivir? es lamentable porque lo que aprendió terminó; es lamentable con todo lo que él sabe y ahora no lo movés”.* (Técnico, entrevista, 12/12/2013)

**Políticas públicas de carácter paternalista-asistencialista:** Un Delegado de Colonia Chafariz, manifiesta este aspecto de la siguiente manera:

*“La gente empezó a acostumbrarse en el estilo que se empezó a imponer en la Argentina de ese tiempo, el regalito y después si querés cumplís, si no querés no, lamentablemente estamos viviendo en una Argentina que está así, sin criticarle a nadie pero eso acostumbra”.* (Delegado de Grupo, entrevista, 01/10/2013).

Así, se evidencia, que el asistencialismo afecta el involucramiento de los actores locales en la resolución de demandas comunitarias, al conformarse con lo que los actores externos resuelvan y realicen.

**Políticas públicas basadas en el clientelismo:** Los técnicos manifiestan que la política partidaria se entremezcla con los favores clientelares, donde a veces se entrega dinero proveniente de programas productivos provinciales, sin mayores exigencias ni rendiciones de cuentas de su uso, lo cual genera situaciones ambivalentes dentro de las organizaciones. Matías, sostiene:

*“Las cuestiones políticas, políticas partidarias influyen muchísimo, hoy en día la gente está tan metida en buscar la vida fácil, que lo encuentra a través de eso. Con esto de los sublemas, vimos que la gente sabe aprovechar eso, porque abrió las puertas a todos los políticos de turno y consiguió muchas cosas, pero también genera conflictos en la gente. En los primeros PROINDER teníamos un proyecto de 380 páginas que tenía que hacer un diagnóstico participativo; y por otro lado, hay proyectos que vienen de las líneas políticas que le ofrecen, son 3 páginas y le daban \$20.000; cuando nosotros le dábamos \$3.000 con 380 páginas, los requisitos y después están las exigencias; nosotros por un lado exigimos que se inviertan las cosas en las cuestiones previstas acompañábamos a la gente a hacer las compras; por otro lado, el político le daba al vecino que en vez de hacer la cuestión productiva, se compra una moto, un televisor y nadie le exige nada. Entonces, eso te pone a vos, como técnico, en una posición del malo ¡y somos del mismo Estado!”* (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

Se suma a esta circunstancia, ´bajadas de línea´ provenientes del ámbito nacional, donde se condiciona el accionar del Equipo Técnico local, que tiene que responder a las normativas

nacionales y se induce a que los productores integren espacios como el Foro AF; pero se distorsiona la participación genuina y el acceso al financiamiento. Matías explica:

*“El cambio fue –ahora- en los últimos años; porque antes, uno tenía la posibilidad de, como territorio, o como equipo de trabajo, definir cuáles eran las cuestiones que se tenían que abordar. Hoy, vienen ‘bajadas de líneas’; hoy está ligada netamente a lo político, donde hay muchas disputas internas, dentro de las organizaciones, puja por el poder, ¿por qué?, porque las organizaciones son las que teóricamente van a manejar los fondos del Foro. Pero no llega el dinero ése, siempre está la disputa; y los que disputan son gente que históricamente tuvo conflictos con el manejo de fondos, y son los que están posicionados y hoy manejan los recursos; y uno le motiva al productor para que se organice, y nosotros no nos organizamos; y no hay nada democrático en la definición de los cargos, y uno dice ‘tengo que organizarme’ y el que dirige esto, es el que está haciendo macana hace tres o cuatro años”.* (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

**Actores externos que desacatan los acuerdos locales internos:** Este factor está relacionado con los problemas derivados en la distribución de los subsidios, cuando un grupo tenía un reglamento interno para la recepción de beneficios y los técnicos no atendieron los reclamos del grupo, no respetando sus acuerdos internos. Un Delegado de Colonia Chafariz, manifiesta *“te desanima porque vos ves que por ahí, la gente que nosotros a veces decimos la gente de arriba, en un momento le dieron razón a quien desobedeció un reglamento de todo un grupo completo”*. Este conflicto motivó el alejamiento del Delegado y la desintegración del grupo; junto con la desacreditación de reglas internas de funcionamiento organizativo, construidas por los propios actores.

**Desinformación de los actores internos:** El ocultamiento de información a los actores locales por parte de los actores externos, afecta al fortalecimiento de las organizaciones. La Presidente de la Asociación Mojón Grande - Chafariz, relata: *‘recibí un mensaje que decía: Romina tenes reunión en San Pedro mañana, sí o sí dos de cada Asociación’*. Ella, se refiere a una reunión que la convocaron para tratar inconvenientes en el espacio Departamental del Foro de la Agricultura Familiar, a la que asistió sin que le brindaran información alguna sobre el motivo ni el temario de dicha reunión: *‘nosotros fuimos sin saber nada, yo me desayuno todo esto sin saber nada, porque yo en realidad no sabía nada, y yo voy y caí ahí de una’*.

Se suma a esto la desinformación sobre las actividades de la Cuenca Lechera: Romina describe:

*“El otro día, fuimos a Posadas a mitad de camino Ricardo me dice: fíjate, acá este es el proyecto que armé para la cuenca lechera y me pasa los papeles yo empecé a mirar a leer todo bien y ahí le dije (...) ¿por qué vos no me habías avisado que este proyecto y que ibas a traer ahora? esa no es la idea le dije”.* (Presidente de la Asociación, entrevista, 11/07/2013).

La manipulación de la información genera sentimientos de disgusto, desilusión y desconfianza de los actores locales hacia los externos, contraproducentes para el fortalecimiento de una organización autónoma.

**Ejercicio desigual del poder:** Este aspecto se vivenció en la manera en que los técnicos manejaron la formalización de la Asociación Mojón Grande-Chafariz; organizando una convocatoria abierta. Una Delegada expresó:

*“Era la puerta abierta (para) asociarse el que quería, teniendo la plata para asociarse podía asociar, se asociaba pero no como grupo, y ahí ya entran en la asociación y ya se eligieron en una comisión. Se discutió muchísimo el tema en la comisión para que pase a ser asociación. Había mucha gente en contra. Y que de última termina cediendo; hagan lo que quieran también. Para mí hubo presión de los técnicos, los técnicos eran los que insistían más en eso y te trabajaban”.* (Delegada de Grupo, entrevista, 14/08/2013).

Uno de los técnicos admite: *“nosotros hemos forzado un proceso ahí...Me di cuenta que ellos no habían entendido nada, que no sabían en que estaban y empezamos a forzar ya la situación, porque habíamos decidido que había que continuar ahí con la Asociación....”.*

Los técnicos, se valieron de su rol y ejercieron la tiranía de la participación, sin medir las consecuencias negativas que eso produce en los procesos organizativos. En Mojón Grande y Chafariz, también hubo oposición de algunos técnicos, quienes cuestionan la cantidad de experiencias que fracasan a causa de ello y consideran que se está volviendo a cometer los mismos errores.

**Primacía de intereses individuales sobre los intereses colectivos.** Relacionado con el factor anterior, Ricardo explica los intereses de posicionamiento que hay atrás de la formalización: *“porque había algunos intereses de algunos técnicos de conformar la asociación a todas...y depende del interés de cada persona, el posicionamiento”.* En la creación de la Asociación Civil Mojón Grande - Chafariz, triunfaron los intereses particulares de los técnicos sobre el interés colectivo de la organización.

Los últimos cuatro aspectos identificados están interrelacionados entre sí, fueron prácticas realizadas por el mismo Equipo Técnico que acompañó e impulsó los procesos organizativos, con el propósito de *“con cada zona se trabajará en la consolidación de estructuras de funcionamiento, identidad de las organizaciones, se apoyará en el establecimiento de normas, gestión y autonomía”.* Si bien existen condicionantes de los programas nacionales, como las bajadas de línea explicadas por los técnicos, este tipo de imposiciones y manejos sólo se relevaron en Mojón Grande – Chafariz. Aquí, las prácticas discursivas se utilizaron para promover determinados puntos de vista, el de los actores que ostentan poder. En Mojón Grande – Chafariz, se exhibe la naturaleza multifacética (ambivalente y contradictoria) del poder inherente a las relaciones y representaciones del

conocimiento entre los activistas del desarrollo y sus socios locales en los proyectos participativos (Long; 2007, p. 346). Pero el poder, genera inevitablemente resistencia, adaptación y sumisión estratégica en como componente de la vida cotidiana. Los actores locales no son pasivos receptores de los condicionantes de las intervenciones; utilizando la capacidad para procesar la experiencia social y diseñar maneras de manejar sus vidas, aún bajo las condiciones más extremas de coerción, los actores locales moldean, transforman y re direccionan las intervenciones externas, aprovechando lo que consideran que contribuyen a sus objetivos sociales.

### **3.3. Reflexiones y recomendaciones para los actores sociales**

El estudio de las trayectorias organizativas, ha permitido identificar factores internos y externos, que favorecen u obstaculizan la autonomía de los procesos sociales, y por ende incide en su continuidad en el tiempo. Esta identificación, posibilita proyectar estrategias tendientes a fortalecer los procesos organizativos autogestionarios, que perduren en el tiempo.

En la presente investigación se han detectado estrategias que favorecieron al fortalecimiento de las organizaciones. Las mismas, concuerdan con las estrategias definidas por Montero (2004, p.9):

- ✓ Participación, decisión y acción a cargo de la comunidad;
- ✓ Participación comprometida, compromiso participativo;
- ✓ Control y poder en la comunidad.

A los efectos de que esta investigación signifique un aporte para la reflexión de los actores locales y los actores externos que trabajan en pos de fortalecer la autonomía de las organizaciones de la Agricultura Familiar, se detallan propuestas que están en concordancia con potenciar los factores que favorecen a la organización y en contrarrestar lo que la obstaculizan.

#### **Propuestas para las Organizaciones:**

- **Fortalecer los grupos de base, ya que garantiza la representatividad de la Comisión Directiva:**
  - **Incentivar a que todos los grupos de base realicen reuniones periódicas y efectúen actividades propias** (es difícil incentivar a participar si sólo tienen que pagar la cuota societaria). **Acordar objetivos grupales y generar actividades dentro de los grupos de base. No se puede obligar, ni crear la necesidad,**



**hay que buscar lo que genera interés.** Cada grupo tendría que acordar actividades que sean de interés para sus integrantes, de esta manera se contribuye a la cohesión interna y también se posibilita que puedan ir incorporando nuevos miembros.

- **Rol de los delegados en los Grupos:** compartir las tareas de secretario, tesorero; y compartir el rol de delegado entre varias personas del grupo de base, de esa manera se posibilita que adquieran experiencia y nuevas capacidades.
- **Ayudar a los nuevos grupos en aspectos organizativos y visitar a los Delegados que no están participando en la Comisión.** De esta forma se mantiene la comunicación interna, detectando dificultades y se fortalecen los lazos internos.

➤ **Fortalecer la participación y cooperación en la Organización:**

- **Instaurar reuniones de la Comisión Directiva abiertas, donde puedan participar cualquier integrante del grupo, además, de los que tienen cargos o responsabilidades.** Esto facilitaría la tarea de los delegados y contribuiría a que otros se interioricen de lo que hacen. **Visitar a los integrantes que no están participando;** de esta manera se pueden detectar problemas o conflictos y resolverlos a tiempo.
- **Tareas de la Comisión distribuidas en más personas, que muchos vayan aprendiendo las tareas de secretario, de tesorero, de gestión;** esto además de hacer más equitativa la tarea, permitirá ir incorporando capacidades y empoderando a todos los delegados e integrantes,
- **Gestionar de manera más autónoma los proyectos que consideran para sus comunidad;** evitando la dependencia permanente de los técnicos. El apropiarse y definir los proyectos por parte de la organización contribuirá a su autonomía.
- **Implementar mecanismos de comunicación entre todos los socios;** que todos estén informados de las acciones, y de la realización de actividades, contribuye a una mayor participación de sus integrantes.
- **Realizar tareas concretas con metas a corto plazo, favorece la motivación y la incorporación de nuevos miembros a la organización.** Visualizar los avances logrados (por pequeños que sean) incentiva y motiva a sus miembros y genera nuevos intereses.

- **Impulsar espacios de encuentro entre todos los integrantes de los grupos, además de las Asambleas, que permitan compartir experiencias y reforzar lazos de unión;**
  - **Instaurar espacios de reflexión y evaluación de las acciones realizadas, haciendo una revisión periódica de la concordancia entre objetivos, estrategias y actividades; como así también, de los recursos y capacidades que disponen y de los que requieren.** Acordar entre todos los integrantes de la organización el desarrollo que desean para su comunidad.
  - **Diseñar e implementar diversas líneas de acción en función del desarrollo comunitario definido por la organización: comunitarias, productivas, comerciales, recreativas, otras;** dado que es difícil sostener la participación cuando la gente sólo espera subsidios que muchas veces no llegan. Es importante que la organización dé respuestas a las necesidades compartidas sean éstas comunitarias o grupales.
  - **Reflexionar sobre las oportunidades y amenazas que se suscitan en el entorno, para aprovechar las primeras y neutralizar los efectos de las segundas.** Esto permitirá el crecimiento/fortalecimiento de la organización y su permanencia en el tiempo.
- **Fortalecer la participación y cooperación en las redes locales y regionales:**
- **Instaurar espacios de reflexión y generación de acuerdos con las organizaciones e instituciones del ámbito local, de manera de compartir sus visiones sobre el desarrollo de su comunidad e instaurar un plan de acción acorde.**
  - **Participar en las redes que les permitan acceder a recursos, incrementar sus capacidades organizacionales y vincularse con otras organizaciones que les posibilite acercar sus inquietudes y propuestas a los decisores de las políticas públicas para la Agricultura Familiar.**
  - **Desarrollar estrategias que otorguen independencia a las redes con respecto a los organismos del Estado.**

### **Propuestas para los Equipos Técnicos Locales**

- Propender a que las organizaciones dispongan un mayor margen de maniobra en las propuestas de desarrollo, dando más libertad a los actores locales en la realización de acciones y en la definición de sus propias normativas.

- Facilitar la participación en redes que contribuyan con los objetivos de las organizaciones.
- Facilitar la reflexión de los actores locales sobre la concordancia entre acciones y objetivos, como así también proyectar estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y neutralizar los obstáculos del entorno.
- Idear estrategias para fortalecer la capacidad de agencia, la capacidad de gestión, la capacidad de negociación y la capacidad de cooperación de los actores locales.
- Evitar la manipulación de los procesos organizativos; reflexionar sobre las consecuencias de los desvíos de los métodos participativos y del abuso del poder.
- Respetar los tiempos y las decisiones de los actores locales en su proceso organizativo.
- Facilitar el vínculo entre las organizaciones y otras instituciones, propiciando las articulaciones con programas provinciales y nacionales, como así también 'llevar la voz' de las organizaciones de la Agricultura Familiar hacia los directivos y funcionarios decisores de las políticas públicas (locales, provinciales y nacionales).
- Apelar a la capacidad de agencia de los técnicos en la implementación de las normativas y exigencias de sus instituciones/organizaciones; como así también, en la coordinación y complementación de programas del Estado a nivel territorial, provincial y nacional.

El pilar fundamental se centra en potenciar la participación organizada como motor de su desarrollo, donde las comunidades organizadas, ejerzan poder y desplieguen el control necesario para lograr las transformaciones deseadas en su entorno y en sus relaciones internas y externas.

## CAPÍTULO 4



## CAPÍTULO 4

### ***Análisis comparativo de las trayectorias organizativas***

Los tres procesos organizativos analizados en esta Tesis muestran similitudes y especificidades; donde conviven y se entrecruzan complejas redes de relaciones, recursos y significados en diferentes espacios: local, provincial, nacional.

La perspectiva centrada en el actor, propuesta por Long, facilita la comprensión de las prácticas de intervención y sus continuas transformaciones, condicionadas, tanto por las políticas públicas, como por las diversas respuestas de los actores locales.

En los tres procesos organizativos, los actores específicos y las redes de actores se comprometen y coproducen sus mundos sociales (inter)personales y colectivos. Así, cada organización, se crea y se re-crea como resultado de interacciones, negociaciones y forcejeos sociales, entre varios tipos de actores: aquéllos que están presentes en el terreno y los que no están, pero que influyen. Todo esto, “está influenciado por sentimientos, emociones, percepciones, identidades y la continuidad de las personas a través del espacio y tiempo” (Long; 2007, p.51).

En este capítulo presentaremos las semejanzas y diferencias de los tres procesos estudiados, analizándolos en los distintos momentos de sus ciclos organizativos: génesis – consolidación – situación actual. Asimismo, se reflexionará sobre la capacidad de agencia y grado de autonomía de los actores locales en su relación con los actores externos.

#### **4.1. Análisis comparativo de los procesos organizativos**

##### **i. Génesis de los procesos organizativos**

Al analizar los procesos organizativos en contraste, hemos podido corroborar que las actividades y temáticas de trabajo en la instancia inicial de cada uno, se encuentran estrechamente vinculadas al contexto socio-político-histórico que determinaron la implementación de diversos programas y proyectos. Esta situación, incidirá en el sentido y trayectoria que tomará la organización en los pasos subsiguientes de conformación y formalización.

En este sentido, la Organización **Rumbo al Horizonte** es el primer proceso que registra su génesis en la década del '90, en un contexto condicionado por políticas de ajuste y reforma estructural del Estado, donde se instauraron programas focalizados y compensatorios orientados a mitigar los impactos del proceso de exclusión de los pequeños productores.

El contexto de crisis del rol del Estado y aumento de la pobreza, estuvo acompañado por una creciente discusión sobre las posibilidades del protagonismo ciudadano, bregando por la autonomía de los actores colectivos y por una nueva forma de percibir sus relaciones en el ámbito inmediato. En ese momento, se registraron múltiples experiencias organizativas comunitarias, a nivel local, con el fin de dar solución, de manera solidaria, a las necesidades básicas de las familias (Benencia y Flood; 2002).

En esa época, los Técnicos de San Vicente, complementaron y articularon la oferta disponible en diferentes instrumentos programáticos con las demandas de los actores sociales locales. Así, fueron construyendo una estrategia de desarrollo rural propia, adecuando y transformando tales 'programas compensatorios' a las necesidades locales y comunitarias. De ese modo, se va generando como señala Schiavoni (2006) 'un polo de desarrollo rural alternativo' en el Nordeste de la Provincia.

En la trayectoria de Rumbo al Horizonte (Pueblo Illia) ello se ve reflejado, en una primera instancia, en la implementación del programa Minifundio el cual contribuyó al fortalecimiento de la familia y los grupos en lo referido a cuestiones productivas, junto con acciones articuladas interinstitucionalmente con participación local, con el objeto de dar respuesta a problemáticas comunitarias tales como electrificación rural, comunicación, mensuras de lotes, salud, entre otras. Años después, se suma la implementación del programa PRO-HUERTA que propició la producción auto sustentada en términos orgánicos de alimentos; y luego, con la complementación de proyectos PSA-PROINDIER – orientados al fortalecimiento de infraestructura de las explotaciones – que, con el acompañamiento organizativo, significó la primera experiencia organizativa vinculada a la comercialización, sin intermediarios en los pueblos cercanos: la Feria Franca de San Vicente.

En el 2000, emergió el Enfoque Territorial del Desarrollo Rural, que se incorporó a los programas de intervención. Hacia el año 2003, el INTA instauró el Programa Federal de apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER) como instrumento programático que posibilitó abordar, de manera integral, la problemática de los productores, con la participación de diferentes instituciones y disciplinas.

En el surgimiento de la Organización **Mojón Grande y Chafariz**, tuvo una fuerte impronta la implementación de dicho Programa, mediado por la acción de actores externos, el Equipo Técnico de San Vicente. Tales acciones se impulsaron en el año 2004, un momento de recesión de las economías regionales, caracterizada por el bajo precio de los cultivos de renta de la región (yerba, té y tabaco).

Como hemos reconstruido en el Capítulo 2, si bien había antecedentes en la zona de experiencias organizativas grupales previas, la génesis del proceso organizativo se inicia

con la convocatoria al diagnóstico y diseño participativo, y la posterior implementación del Proyecto PROFEDER, que tuvo la particularidad de haber sumado a otros actores externos al equipo técnico de San Vicente (ej. EFA). Así, en una zona heterogénea (diversidad de perfiles de los productores en términos socioeconómicos), con poca experiencia en procesos organizativos y de intervención, se llevaron a cabo numerosas actividades de índole productiva, organizativa y social, con la participación de actores externos de diversas instituciones, como salud pública, educación, municipalidad, INTA y PSA, que coordinaron sus acciones y aportes<sup>52</sup>.

Teniendo una fuerte impronta de enfoque de desarrollo territorial, tanto las actividades como el proceso organizativo tuvo desde los inicios, un énfasis puesto en lo comunitario y en la escala colectiva, a la par de que se desarrolló la instancia organizativa, comprendida por grupos de familias, nucleadas por proximidad vecinal y lazos de parentesco.

Sin embargo, las expectativas e intereses de los actores locales no eran las mismas que en el momento de surgimiento de Rumbo al Horizonte, debido a un cambio de contexto estructural. En el caso de Mojón Grande-Chafariz, había expectativa de recibir subsidios orientados al fortalecimiento de las unidades productivas y acceso a servicios básicos; cuando el programa se orientaba a un desarrollo del territorio. Ello fue provocando desde los inicios del proceso organizativo, puntos críticos en lo relativo a la participación y sobre todo en la apropiación de la propuesta por parte de los actores locales, como hemos advertido en el oportunamente.

El proceso organizativo de **Ruta Alicia** se diferencia de los otros dos procesos. Comenzó en el 2007, en un momento de reactivación de las economías regionales, producto de la motivación de los actores locales por mejorar sus producciones, y de haber vivenciado resultados concretos de la articulación entre el Equipo Técnico y los actores locales en el marco del PROFEDER en las colonias vecinas de Mojón Grande y Chafariz. Así, en **Ruta Alicia**, si bien también había antecedentes de experiencias organizativas previas, los grupos de base se conformaron por iniciativa de los productores, quienes se acercaron a la AER San Vicente, con listados de nombres para solicitar capacitación, asistencia técnica y beneficios en términos productivos y económicos; acciones que se venían desplegando a partir de las líneas de trabajo institucional tanto de INTA como de la SsAF en San Vicente.

---

<sup>52</sup> Gonzalo sintetiza la intensa intervención interinstitucional del comienzo del PROFEDER: *“así, como fue un mandato trabajar con gente nueva, fue un mandato trabajar con instituciones, unir todo, y bueno, teníamos el PSA que tenía un sistema de crédito, teníamos asistencia técnica del INTA y del PSA; teníamos la EFA, que aportaba todo lo que era capacitaciones; teníamos el hospital; después, tuvimos todo el tema de caminos, ahí, se trabajó con toda la comunidad. Entonces, de golpe, en un lugar donde no había nadie, estábamos todos; hacíamos ‘choripaneadas’ en el salón comunitario, hacíamos diagnósticos, éramos como 70, más o menos. Nosotros tratábamos de cumplir con los plazos como estaba establecido en el PROFEDER”.* (Técnico, entrevista, 13/06/2013)

Ahora bien, pese a que cada uno de estos procesos surge en un momento histórico diferente, el rol jugado por parte de los actores externos en la etapa inicial de cada uno de ellos, ha sido similar. El abordaje metodológico empleado por el Equipo Técnico de San Vicente, en términos organizativos significó fundamentalmente el impulso a la conformación y consolidación de grupos de bases, con el reconocimiento de tramas de relaciones comunitarias preexistentes, tales como lazos de vecindad y relaciones de parentesco.

En los tres procesos sociales estudiados, se destaca un acompañamiento sostenido por parte de los actores externos en lo referido a aspectos organizativos, técnico-productivos-económicos y capacitaciones. Tales aspectos, fueron marcando una impronta inicial y una dinámica organizativa similar en las bases de los tres procesos. De este modo, al interior de los grupos de base se observa lo siguiente: reuniones rotativas, registro de reuniones en libros de actas, acuerdos participativos en las reglas de funcionamiento interno, procedimientos democráticos en la elección de referentes y delegados; administración y distribución de fondos económicos y beneficios recibidos por los programas a nivel grupal.

## **ii. Surgimiento de las organizaciones de Segundo Grado y el paso a la formalización**

Si bien la intervención externa en el territorio y en las tramas sociales haya compartido un mismo enfoque metodológico de trabajo, hemos podido identificar diferencias entre los procesos organizativos, relativas al momento de constitución de las organizaciones de segundo grado, y su posterior formalización.

En Pueblo Illia, la idea de conformar la Comisión Comunitaria **Rumbo al Horizonte**, surgió de la propia comunidad, impulsada por una líder local, que visualizó las transformaciones a nivel nacional, que repercutían en la estructuración institucional y en las lógicas de implementación de los programas nacionales de desarrollo (social, económico y productivo); los cuales comenzaron progresivamente a considerar como requisito la conformación y formalización institucional de organizaciones de segundo grado como vía para la gestión de recursos y beneficios para el sector.

Mediante su organización comunitaria, los actores locales de Pueblo Illia, tramitaron y lograron su propio Salón Comunitario, junto con mejoras en el acceso a servicios básico. Posteriormente, generaron estrategias para fortalecer las producciones de alimentos, con el objeto de impulsar la comercialización organizada. Para ello, se vincularon con organismos del ámbito provincial y nacional; gestionando recursos económicos para invertir en las chacras, garantizando canales de venta, a través del mercado concentrador (creado por el



IFAI). En esta organización se destaca la capacidad de agencia de sus dirigentes para concretar proyectos productivos y comerciales.

En estas gestiones, los líderes locales advirtieron que precisaban formalizar su organización, para acceder a líneas de financiamiento y para poder insertarse en nuevos mercados. Así, iniciaron los trámites para constituirse en Asociación, continuando con las pautas organizativas que ya tenían desde la conformación de la Comisión Comunitaria. En este proceso, los técnicos de San Vicente, acompañaron y respondieron a las demandas de la organización, realizando acompañamiento técnico.

Una situación diferente ocurrió en la trayectoria organizativa de **Mojón Grande-Chafariz**, dado que la conformación de la Comisión Comunitaria se produce respondiendo a la meta de implementación del proyecto PROFEDER, por lo tanto su creación fue promovida e impulsada por el equipo técnico. Para 'cumplir' con lo proyectado en los lineamientos establecidos por dicho Proyecto, el Equipo Técnico aceleró el proceso organizativo, apuntalándolo para que el mismo se sostuviera en el tiempo. Así, al año del inicio del proceso de intervención, ya estaba conformada la Comisión Comunitaria, integrada por los delegados de los grupos de base. A diferencia del proceso organizativo de Rumbo al Horizonte, en este caso hubo poco tiempo entre los primeros pasos organizativos de base y la organización de escala comunitaria. Los actores locales, accedieron a conformar esta organización, dado que lo visualizaron como un medio para mejorar el acceso a servicios básicos de las colonias y de incorporar tecnologías en sus explotaciones prediales. Los testimonios relevados en **Mojón Grande-Chafariz**, hacen referencia a esta situación, y también a la manera en que se fue modificando el proceso de intervención, donde los técnicos asumieron un rol protagónico en las gestiones y en la organización de las familias de Mojón Grande y de Chafariz.

En la conformación de la Organización **Ruta Alicia**, los técnicos les explicaron a los productores que para poder acceder a financiamiento ofrecido por los programas y proyectos –fundamentalmente aquellos gestionados a través de la SsAF-, era un requisito constituirse formalmente en una organización con Personería Jurídica, dado que uno de los lineamientos centrales constituía en trabajar con organizaciones de segundo grado y no se trabajaría más con grupos de base. Fue así que los miembros de los grupos de base, proyectando los beneficios a los que podían acceder, accedieron a organizarse y cooperaron con las tareas de la tramitación a fin de formalizar una organización de segundo grado.

Este proceso significó crear los espacios para discutir y consensuar la estructura organizativa que tendría la misma, con el objetivo de propiciar la representatividad de todos los grupos de base preexistentes. De esta manera, los actores locales se apropiaron de la propuesta externa y trabajaron por su organización. En esta trayectoria organizativa, no hubo una etapa de transición informal de la unión de los grupos de base. En el mismo momento que se reúnen, forman una organización formal: la **Asociación Civil Ruta Alicia**.

Según lo expuesto hasta aquí, hemos podido identificar las diferencias en la **constitución de las organizaciones de Segundo Grado** como resultado de diferentes procesos que moldearon las organizaciones.

Mediante la perspectiva centrada en el actor, se verifica que los actores locales son participantes activos que reciben e interpretan las informaciones y diseñan estrategias en sus relaciones con los diversos actores, locales y externos.

Se destaca en los tres procesos, que todos los actores tienen capacidad de agencia, es decir, procesan sus experiencias sociales y actúan sobre ellas, diseñando maneras de manejar sus vidas.

Al contrastar los sucesos ocurridos en las tres experiencias, se observa que, si bien el accionar del Equipo Técnico estaba enmarcado en los mismos programas, los actores locales han sido los protagonistas del desarrollo de sus comunidades y de sus organizaciones, mediando entre las **oportunidades y amenazas externas**; en función de los intereses que ellos definieron y re-definen. Así, las organizaciones se crean y re-crean, con la activa participación de sus integrantes.

En los tres procesos organizativos estudiados, hay una explicitación de los **objetivos** de la organización, lo cual implicó un proceso de análisis y acuerdos entre sus miembros. Dichos objetivos, se materializaron en tareas concretas que generaron logros, valorizados por los actores locales de las tres organizaciones, como mejoras en la calidad de vida, aprendizajes, aspectos productivos y organizativos.

De distinto modo, fueron operativizando sus necesidades e intereses propios, como actores locales organizados en pos de agenciar relaciones, acciones y gestiones que beneficiaran tanto a su comunidad como a la organización. Las cuales se conjugaron con el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecidas por los programas.

En la concreción de estos logros, se unieron los intereses de los actores locales y de los actores externos, dado que estos últimos deben mostrar (y demostrar) resultados. De este modo se fue generando una interface de relaciones, favorecida por la progresiva

construcción de confianza mutua entre estos actores, con mayores o menores conflictos en los transcurso de tales procesos.

Al igual que lo descrito por Alfaro (2002), al estudiar procesos organizativos sociales en Santiago del Estero; en Pueblo Illia y San Vicente existieron ‘disparadores’ que son las primeras acciones emprendidas en común, en cuestiones visualizadas por los protagonistas como centrales y que funcionaron como **núcleos convocantes**, favoreciendo la participación y el compromiso con la construcción de la organización. En **Rumbo al Horizonte; Ruta Alicia y Mojón Grande-Chafariz** estos disparadores fueron las redes de abastecimiento de agua, la sala de atención primaria, los salones comunitarios, necesidades sentidas por los actores locales.

A la par de la realización de estas tareas, existieron prácticas discursivas de los actores externos que hacían referencia a la importancia de ‘agruparse’ como mecanismo posibilitador del mejoramiento de las condiciones de vida de los productores. Así, la concreción de estas acciones, posibilitó que nuevas familias se sumaran a la organización. Se concuerda con Alfaro, quien sostiene que este apropiamiento de discursos y prácticas es posible porque están apelando a la identidad colectiva de los actores locales.

Así, la concreción de estos logros, estimuló la programación de futuras acciones, generando nuevas motivaciones y expectativas, tanto de los actores locales como de los actores externos.

En estos procesos de intervención, ocurrieron encuentros de conocimiento que involucran disputas entre actores que quieren inscribir a otros en sus “proyectos”, y consiguen que acepten marcos particulares de significados y logran que otros adopten sus puntos de vista (Long; 2007, p. 55).

Así, los productores, miembros de los Grupos de Base, aceptaron registrar las reuniones en libros de actas y acordaron reglas de funcionamiento (normativas que no son propias de sus mundos de vida, pero son requisitos para acceder a financiamiento). En muy pocos grupos hay un reglamento escrito, pero la mayoría tienen sus reglas pactadas ejemplificando la manera en que los actores locales ‘re crean’ las propuestas de los técnicos.

Es interesante advertir, la manera en que los actores locales del Grupo Chafariz Grande argumentan su disconformidad ante el Equipo Técnico, utilizando la normativa del programa, ya que precisamente los técnicos no acataron el reglamento interno del grupo. Así, los actores locales, apelan a la práctica discursiva de los actores externos, para manifestar su desacuerdo con los técnicos.

### iii. Situación actual de los procesos organizativos

A continuación, destacaremos la situación actual<sup>53</sup> en que se encuentra cada proceso organizativo, poniendo el énfasis en la dimensión interna del mismo (estructura, roles, tomas de decisión, intereses y motivaciones) como también acciones y capacidad de gestión de los actores locales organizados.

Con respecto a la **situación actual de Rumbo al Horizonte**, los actores locales están proyectando un **polo productor y de comercialización grupal**. Sin embargo, aún, no se evidencia una planificación grupal de la producción y de la comercialización; sino más bien, una sumatoria de gestiones de financiamiento para producir, sin una estrategia de análisis de mercado, ni de cooperación organizada para dicho fin. La composición actual de la organización es diversa: por un lado, grupos de productores que desde hace años están insertos en procesos de comercialización grupal como las Ferias Francas de San Vicente y de Pueblo Illia. Por otro lado, grupos que aún no están involucrados de forma plena a tales procesos de comercialización y que requieren mejorar y fortalecer sus producciones con interés manifiesto en incorporarse a esos procesos comerciales. Además, integran la organización, productores que tienen otras necesidades e intereses, cuyas estrategias de sustento no están relacionadas con la comercialización grupal, sino que se sumaron a la organización en búsqueda de mejoras en los servicios de la comunidad. Esta situación, crea **tensiones internas y reclamos hacia la propia organización**, por la diversidad de intereses particulares y colectivos existentes en el entramado social. Así, se generan conflictos internos, que se ponen de manifiesto en una gran cantidad de cuestionamientos que realizan los actores locales hacia los dirigentes de su propia organización. Se advierte que estarían siendo insuficientes los espacios de debate y análisis colectivo para resolver estos conflictos de intereses y que los mismos puedan traducirse en planes operativos y estrategias de gestión internas y externas.

En relación a la **Organización Mojón Grande-Chafariz**, desde los inicios las familias se involucraron activamente en acciones para beneficio de sus colonias. En este sentido, al día de la fecha, lograron gestionar y realizar a través de la ayuda mutua la construcción de salón comunitario y de sala de primeros auxilios; electrificación rural, arreglo de caminos. Pese a esta activa participación en acciones concretas, los productores no presentan el mismo interés por participar en esferas formales, ni de índole local, ni interinstitucionales extra local. Esa situación, repercutió en que el Presidente de la Comisión Comunitaria participe sólo en el espacio del Foro de Agricultura Familiar, generando de ese modo una sobrecarga de

---

<sup>53</sup> La situación actual, hace referencia al momento de finalización del trabajo de campo (abril 2014).

funciones lo cual repercutió en su alejamiento en el proceso de formalización de la organización.

Los técnicos percibieron la falta de involucramiento de los productores en la etapa formalización de la organización. Sin embargo, sin tomar en cuenta esta crisis interna de participación y la falta de involucramiento de los integrantes en los aspectos de formalización, los técnicos forzaron su tramitación, generando la Asociación Civil. Ésta, fue conformada a través de una convocatoria abierta a la comunidad, incorporándose personas ajenas a los grupos de base que integraban la Comisión Comunitaria y con un mecanismo de incorporación de socios individuales. Al no nuclear a grupos, esta nueva organización ya no es de segundo grado. Al mismo tiempo, la creación de la Asociación, provocó la desintegración de la Comisión Comunitaria.

Este proceso, ocurre con tensiones por los diversos intereses entre los actores locales y externos; y con la resistencia de los integrantes de la Comisión Comunitaria, quienes terminan cediendo el espacio organizativo. En la actualidad, el proceso organizativo está estancado, efectuando pocas actividades y con escasa participación de los actores locales.

En la Organización **Ruta Alicia**, se destaca la vocación de servicio que tienen varios de sus integrantes, que se organizan de manera autónoma para trabajar por y para su comunidad. Sin embargo, aún es incipiente su capacidad de gestión fuera del ámbito local. Los actores locales de **Ruta Alicia**, expresan diferentes intereses, expectativas y motivaciones: algunos están orientados a mejoras en servicios para la comunidad y otros están centrados en mejoras en sus emprendimientos productivos y comerciales, tanto individuales como grupales. En este sentido, una cierta proporción de los socios visualiza que mediante la Asociación, se pueden generar alternativas de comercialización de sus productos. Pero aún, no han generado espacios para el debate de dichas alternativas. También, hay otros socios que tienen intereses individuales, y que demandan a la organización la falta de acceso a recursos económicos para el fortalecimiento de sus explotaciones productivas. Éstos, se asociaron con la expectativa de recibir financiamiento; sin embargo, no se involucran en la búsqueda de los mismos. Esta situación va propiciando tensiones hacia el interior de la organización con poca trayectoria y experiencia organizativa. El rol que están asumiendo los técnicos es el de buscar alternativas de financiamiento y generar actividades de diversa índole, como talleres de costura, entre otros, que no estarían cubriendo las expectativas de este último sector de los socios. En esta organización, aún no se dieron el tiempo para analizar el modelo de desarrollo que pretenden para su propia comunidad.

En el siguiente Cuadro, se presenta un resume comparativo entre estos tres procesos organizativos estudiados:

**Cuadro Nº 5:** Comparación entre los procesos organizativos de tres organizaciones sociales de la Provincia de Misiones

	<b>Rumbo al Horizonte</b>	<b>Mojón Grande y Chafariz</b>	<b>Ruta Alicia</b>
<b>¿De quién fue la idea de formar la organización?</b>	De la propia comunidad Impulsada por la Presidente, que visualiza que es la forma de gestionar para su comunidad	De los técnicos: Era una meta de un proyecto formulado de manera participativa, de un proyecto con enfoque territorial	Requerimiento de la SsAF para poder acceder a financiamiento. En terreno, impulsado por los Técnicos, fue apropiada por los productores
<b>Objetivos de la organización</b>	Beneficios para la comunidad y fortalecimiento de emprendimientos productivos con comercialización conjunta	Beneficios para la comunidad. Hacia el 2012 surge un Grupo Lechero con objetivos propios.	Beneficios para la comunidad; Expectativas de los socios sobre actividades productivas con venta grupal
<b>Logros y resultados</b>	Tres abastecimientos comunitarios; Salón de la organización; Financiamiento para emprendimientos productivos: 11 gallineros construyéndose; Producción hortícola, impulsando la comercialización organizada	Etapas: Como Comisión Comunitaria: Sala de Primeros Auxilios en Mojón; Salón Comunitario en Chafariz; Tendido de luz eléctrica en Chafariz; Plan techo en Chafariz; Vertientes protegidas en la zona. Todos los grupos recibieron subsidios de PROINDER-PSA para las chacras.	Dos abastecimientos comunitarios de agua; Aportes para el Centro de Atención Primaria de la Salud (gestión y arreglo de sillón odontológico); Aportes para la construcción de aulas del colegio y arreglos en el salón comunitario
<b>Integrantes</b>	Actualmente: 103 familias de 9 grupos de base	La Comisión Comunitaria estaba integrada por 9 Grupos de Base, nucleando aprox. 100 flías. En el momento de la Asamblea de la Asociación Civil: 50 socios	Actualmente: 67 socios de 6 grupos de base
<b>Origen de los grupos de base</b>	Los 4 grupos más antiguos surgen ante la propuesta del PRO HUERTA; los demás, surgen por iniciativa de los productores que conocían la experiencia de los otros grupos y piden a los técnicos para formar un grupo. En algunos casos (como en el Grupo Renacer) la misma organización les propone que formen grupo.	Surgen a partir de la propuesta de PROFEDER, en esa zona no había grupos previos. Algunos grupos como el Luján se formaron a partir de la experiencia de los otros grupos. Otros se formaron reuniendo productores de distintos grupos con el objeto de acceder a financiamiento (Amanecer y La Juventud)	Autónoma: La mayoría conocía experiencias previas y los futuros Delegados se acercaron al INTA y a la SsAF para ver si podían formar un grupo de PRO-HUERTA

<b>Estructura de la organización de segundo grado</b>	Desde su conformación, siempre hubo una Comisión con dos o tres delegados de cada grupo. Parecería que existe una centralización en la toma de decisiones, por la manera en que los Delegados se relacionan con la Presidenta. Existiría cierta subordinación de los Delegados en su relación con ella.	En la primera etapa había una comisión con representantes de cada grupo que tomaban las decisiones de manera horizontal. La nueva etapa muestra una estructura con poca participación. Durante el año 2013 la Comisión Directiva no logró reunirse.	Hay una Comisión Directiva con representantes de todos los grupo. Se acordaron los cargos por consenso sin necesidad de votos. Parecería que la estructura es horizontal en la toma de decisiones.
<b>Representación en la Comisión Directiva</b>	Integrantes de grupos de base; Abierto a la participación de todos los miembros de los grupos que quieran concurrir	Dos etapas: Etapa: Comisión Comunitaria: Integrada por el delegado de los grupos de base; Etapa: Asociación: No hay representantes de grupo. Se integró con los presentes en la reunión de conformación	Representantes elegidos por los grupos de base
<b>Etapas de la organización</b>	La misma organización va atravesando diferentes etapas, a modo de espiral elíptica: ante las dificultades va adoptando diferentes estrategias y se va retroalimentando	La Etapa de la Comisión comunitaria atravesó diferentes momentos, con crecimiento, logros, resultados concretos y disminución de la participación. Cuando se fuerza la formalización se forma una nueva organización: ya no hay representantes de grupos de base, se asocia quien quiere (se hace una convocatoria abierta), no participan productores de Chafariz.	Es una organización nueva, en etapa de crecimiento, con entusiasmo de los delegados y los miembros de la Comisión Directiva
<b>Reuniones con todos los grupos</b>	Es habitual que se reúnan muchos miembros de los grupos de base en las reuniones de la organización. Comparten espacios sociales.	Se reunían para capacitaciones de temáticas puntuales donde participaban los interesados en esos temas. En la Comisión Comunitaria sólo participaba un delegado de cada grupo.	Hasta el momento sólo se reúnen en Asambleas. En las reuniones de la Comisión Directiva no participan socios que no tienen algún cargo.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Reflexiones en torno a la consolidación de autonomía en los procesos de desarrollo

Los tres procesos organizativos estudiados, surgen de un proceso de interacción social y al estar mediado por los proyectos de intervención, son producto conjunto del encuentro y fusión de mundos de vida.

Long (2007), enfatiza en la importancia de entender estos procesos dentro de los mundos de vida de los distintos actores; con los diferentes significados que éstos le atribuyen; considerando las confrontaciones e interpretaciones de los diferentes mundos de vida en juego, en las arenas de la intervención. En estos procesos, existen luchas entre diversos actores “por definir y defender sus espacios sociales, sus fronteras culturales y sus posiciones dentro de un amplio campo de poder” (Long; 2007, p. 68).

Se comparte con Long (2013, p.11) la importancia de distinguir entre acciones sociales generadas de manera relativamente autónoma y aquellas que son establecidas por los organismos externos; los procesos de desarrollo implican necesariamente una integración compleja de ambos. Lo primero, focaliza en la capacidad de los actores y grupos para definir sus propios objetivos y tácticas frente a otros actores e intereses, con el objetivo de imponer, cuando sea posible, sus propias demandas o poderes. En contraste, lo segundo focaliza en cómo incorporar a los otros, persuadiéndolos para que acepten o apoyen activamente los esfuerzos de los agentes de desarrollo para implementar políticas formuladas de manera externa.

En **Rumbo al Horizonte**, predominan las acciones generadas de manera más autónoma a pesar de que dependen económicamente de los organismos externos, ellos son los que generan (y dirigen) los vínculos con los actores externos. En **Mojón Grande-Chafariz**, ocurrió lo segundo, sin embargo, los actores locales cedieron a las pautas externas, pero aprovecharon las oportunidades para conseguir mejoras en su comunidad y en sus chacras. En **Ruta Alicia** y **Mojón Grande Chafariz** existen gestiones autónomas relacionadas con mejoras a servicios de la comunidad (salón comunitario, equipamiento para la sala), pero en ambos casos, la formación de las Asociaciones estuvieron impulsadas por los agentes externos.

La autonomía de **Rumbo al Horizonte**, se relaciona con el compromiso y la capacidad de sus actores locales, quienes se movilizan tras objetivos. Aquí, se destaca que los miembros de esta organización, consideran como logros cuestiones internas que contribuyen a la cohesión de la organización; en palabras de los actores locales: *‘permanecer juntos en las ideas’*; *‘compartir opiniones en grupos’*; *‘trabajar en forma colectiva; proyectar idea’*. Así, se manifiesta la valoración que tienen por su propia organización y el interés por fortalecerla.



**Ruta Alicia**, es una organización con poca experiencia, que trata de encaminar su rumbo, con el compromiso de sus socios. Aquí, se resalta la cantidad y continuidad de proyectos propios que están vigentes dentro de los propios grupos de base, quizás la idea provino de los técnicos o ellos los vieron en otros grupos, pero lo que sobresale en esta organización, es que al interior de cada grupo (en la mayoría de ellos) existen estos proyectos organizados y dirigidos por los propios productores. Esto contribuye a la autonomía y sostenimiento de su organización. Sin embargo, se advierte que está muy expectante a las gestiones que realizan los actores externos.

El proceso organizativo que se dio en **Mojón Grande y Chafariz**, amerita un análisis particular: en el momento de crear la Comisión Comunitaria se forzó la unión de familias de dos comunidades diferentes: los pobladores de Mojón Grande no conocían a los pobladores de Colonia Chafariz, no compartían ninguna actividad social, ya que se organizaban en cada zona; presentan perfiles productivos distintos, con productores más capitalizados en Mojón Grande y productores de subsistencia en Chafariz, quienes tienen idiosincrasias diferentes, por eso no comparten el mismo sentido de las prácticas comunitarias.

Los técnicos mantuvieron la organización, sosteniendo la participación de los delegados en la Comisión Comunitaria, integrándolos al Foro y gestionando financiamiento. Los líderes de la comunidad aportaron en el proceso organizativo, dado que vieron que era una manera de conseguir mejoras para su comunidad: necesidades sentidas por la población: sala de primeros auxilios, salón comunitario, luz eléctrica, arreglo de caminos. Una vez que estas mejoras se concretaron, disminuyó la participación. La vinculación de los actores locales con referentes institucionales locales, provinciales y nacionales, posiciona y re posiciona a los líderes, no solo para mejorar su poder de negociación ante los funcionarios, sino también, antes sus vecinos.

En los testimonios de los actores locales se manifiestan las dificultades de sostener la participación de los miembros de los grupos de base, quienes se reunieron con continuidad en el período que duró la asistencia técnica de los proyectos PROINDER (hasta el 2008). La distribución de subsidios generó conflictos. El hecho de formar grupos de productores con miembros que participaban en otros grupos, sólo a los efectos de recibir subsidios, generó complicaciones y conflictos al interior de la organización. Se sumó a esto, el hecho de que los técnicos no respeten lo pautado por los actores locales, otorgando un subsidio a un productor que había sido rechazado por los grupos de base.

Lo vivenciado en Mojón Grande y Chafariz, es similar a lo acontecido en organizaciones de productores de Chubut; en una investigación realizada, las autoras Berenguer, Arqueros, Freddi (2002, p. 214) enuncian “cuando los espacios de participación no aseguran que los

actores sean parte de las decisiones que les tocan, las buenas intenciones iniciales, se transforman en tensiones y enfrentamientos”.

Durante años, los técnicos de San Vicente bregaron por la participación, el compromiso, pactar reglas, y sin embargo finalmente ellos no acataron las reglas de un grupo. Esta situación, minó la organización; generando desconfianza y desintegración. En estas circunstancias, se retiró uno de sus líderes fundamentales, quien se mostró decepcionado de los técnicos, de los programas y de las organizaciones.

La manera en que los técnicos impulsaron la creación de la **Asociación Civil Mojón Grande-Chafariz** refleja la “tiranía de la participación en manos de los técnicos”, cegados por sus intereses particulares: posicionamiento laboral; posicionamiento político; mostrar resultados: un emprendimiento productivo con ganancias que se transmiten a la comunidad. Nuevamente, los técnicos desacataron las decisiones de los delegados, quienes se alejaron de la nueva organización, sin poder traspasar a los nuevos dirigentes sus conocimientos y experiencias. Los productores de Mojón Grande y Chafariz quedaron atrapados en el medio de los intereses y las disputas en las arenas de la intervención, por las diferencias entre los técnicos del mismo Equipo. Ellos no pudieron resolver sus diferencias dentro del espacio del Equipo y extendieron sus batallas en el territorio de los actores locales; utilizando diversas estrategias para lograr sus objetivos particulares, con la resistencia de los que no fueron escuchados. Así, se libraron las “batallas entrelazadas, por los recursos, significados, y el control y legitimidad institucional, entre los actores sociales” a las que hace referencia Long (2007, p. 21).

Los actores locales, advirtieron las diferencias de los técnicos y reaccionaron de diversas maneras, algunos se alejaron de la organización y otros se adecuaron a las nuevas pautas organizativas. Designaron como Presidenta a una persona con poca experiencia en este tipo de organizaciones, pero que con interés en aportar para su comunidad. Ella, también, manifiesta sus intereses particulares (posibilidad laboral en algo que beneficie a la comunidad y quizás, le otorgue estatus social) y se lo plantea como un desafío.

Para entender e interpretar las actitudes de los diferentes actores es central la identificación de las estrategias, racionalidades y mundos de vida de diferentes actores, así como las condiciones en las cuales estos surgen, de qué manera se entrelazan, su efectividad o viabilidad para resolver problemas específicos, y sus ramificaciones sociales más amplias (Long; 2013).

En esta experiencia, los técnicos emplearon su capacidad de agencia en sus “prácticas discursivas y organizadoras, bregan y manipulan ciertos elementos restrictivos y habilitadores en un esfuerzo por involucrar a los otros en sus diversos esfuerzos o proyectos” (Long; 2007, p. 177). Los técnicos estaban convencidos de las virtudes y beneficios de sus propuestas, y actuaron sin aceptar una negativa. Pero los actores locales, también utilizan su capacidad de agencia, con continuas interpelaciones y negociaciones, tomando diferentes actitudes, como comprometerse, distanciarse o adoptar una posición ambigua. Esta lucha por espacios de maniobra, es al mismo tiempo una contienda por imágenes, relaciones y recursos. Estas luchas se pueden captar y analizar desde la perspectiva de interfaz.

En Mojón Grande – Chafariz, ocurrió lo que Long denomina: un espacio de conflicto, incompatibilidad y negociación: A pesar de que las interacciones se dan en el contexto de una interfaz presuponen un grado mínimo de intereses compartidos, éstas también tienen propensión a tornarse conflictivas debido a la existencia de intereses y objetivos contrapuestos, o a relaciones de poder desiguales. Las negociaciones en las interfaces, a veces, son llevadas adelante por individuos que representan grupos u organizaciones particulares. Su posición es inevitablemente ambivalente dado que deben responder tanto a las demandas de sus propios grupos como a las expectativas de aquellos con quienes tienen que negociar. Los que están negociando en esta interfaz son los técnicos: Ángel que es el interlocutor ante la Presidenta (y la puede convencer por su interés en ser promotora de salud en la Salita) y Ricardo, que es el técnico del Grupo Lechero; él visualiza que se necesita financiamiento externo para que progrese la fábrica de quesos y él va a gestionar a la organización vecina, la **Asociación Ruta Alicia**, que le ‘presten’ la personería jurídica. De esa manera, las redes se constituyen en elementos clave para la movilización de recursos; como así también, para la formación de opiniones y legitimación de puntos de vistas propios.

Benencia y Flood (2002, p. 27) sostienen que, con frecuencia, los actores locales son forzados a adoptar el discurso de los administradores de los programas sociales, al expresar sus necesidades. “Los mismos se adecúan a sus proyectos particulares o comunitarios en función del margen de maniobra que establecen”. Los actores sociales aplican estrategias para sacar provecho de sus redes, en función de sus intereses y necesidades, en áreas de incertidumbre negociables. En los procesos organizativos estudiados, hay actores que son capaces de controlar esas áreas, y las utilizarán en sus transacciones. Tanto, Tito, Ernesto, Mario (líderes de Mojón Grande y Chafariz) como Sofía, Susana (líderes de Pueblo Illia) utilizan “recursos discursivos” propios de los actores institucionales, en la formulación de metas, persecución de intereses y en la presentación de argumentos; y los usan como

recurso para acceder a beneficios, tanto para su comunidad, como personales. A su vez, se comunican con sus vecinos con un discurso coloquial lo que los sitúan como excelentes mediadores sociales, que intercomunican diferentes mundos de vida. Este rol no se percibe aún en Ruta Alicia.

En estos tres procesos organizativos, se confirma que la intervención es un proceso continuo, que se construye socialmente y está en constante reformulación, “tanto por propia dinámica organizativa y política interna como por las condiciones específicas con las que se topa o se genera” (Long; 2007, p. 68). Esto se debe a que los actores locales, responden de manera diferente a las mismas propuestas, lo cual genera diversas estrategias, tanto de los actores locales como de los técnicos, que van modificando el rumbo de las acciones programadas.

El análisis comparativo de los procesos estudiado ha posibilitado contrastar las diferentes estrategias que utilizaron los actores externos, ante un mismo condicionamiento institucional: formalizar las organizaciones de la Agricultura Familiar. Estas estrategias se diseñaron y se re-diseñaron en función de la respuesta de los actores locales.

- En **Rumbo al Horizonte**, los líderes sintieron la necesidad de poseer una organización legal, allí, los técnicos sólo ayudaron en las tramitaciones;
- En **Ruta Alicia** los técnicos apelaron a la persuasión de los actores locales, y cómo tuvieron buena aceptación, abrieron el margen de maniobra para involucrar a los actores locales en las decisiones;
- En **Mojón Grande-Chafariz**, ante la misma propuesta, los técnicos recibieron la negativa de los delegados de la Comisión Comunitaria; ante esto, los técnicos apelaron a un batallón de estrategias imponiendo su autoridad, sin advertir las consecuencias.

El mismo Equipo Técnico actuó de facilitador y de tirano, confirmando que los procesos de intervención son socialmente contruidos y negociados; y, en su proceso, están mediados y transformadas, por los actores locales.

La perspectiva centrada en el actor, proporciona un método para el análisis y la comprensión de las diferentes estrategias de los actores, locales y externos; quienes en circunstancias parecidas pueden actuar de manera diferente; pero siempre hay un motivo y una explicación de ‘por qué hacen lo que hacen’, como así también, de la reacción que generan. Aquí, se enfatiza en la importancia de que esa reflexión sea colectiva y sinérgica en pos de procesos autónomo conducidos por los actores locales.

## CONCLUSIONES

En la presente investigación se realizó un recorrido por la historia de tres organizaciones del sector de la Agricultura Familiar. La perspectiva centrada en el actor, permite situarse al interior de las organizaciones y analizar su estructura de funcionamiento, las motivaciones de los productores que la integran, como así también estudiar sus fortalezas y limitaciones. Son organizaciones de segundo grado, que efectúan acciones tendientes a abordar las problemáticas socio-económicas de los productores de la agricultura familiar. En estas organizaciones de la Agricultura Familiar, se priorizan las relaciones personales y el cara a cara, como una manera de construir confianza y compromiso entre los actores que intervienen. Las acciones desarrolladas por las tres organizaciones demuestran tanto su capacidad organizativa, como la capacidad de agencia de sus miembros.

Las tres organizaciones analizadas estuvieron influenciadas por diversos programas de desarrollo rural, implementados por un Equipo Técnico interinstitucional e interdisciplinario. En esta investigación se pudieron relevar la finalidad de diversos instrumentos programáticos, ceñidos a los cambios de las políticas públicas orientadas al sector agropecuario, en 20 años de historia contemporánea Argentina. Paralelamente, se describieron las estrategias que emplearon los técnicos locales de dichos programas, la manera en que se vinculan con los actores locales y las actividades que desarrollan en conjunto.

En el análisis comparativo, se pudo verificar que la intervención es un proceso continuo de transformación, en constante reformulación, tanto por la propia dinámica organizativa y política interna, como por las condiciones específicas con las que se encuentra o se genera.

La perspectiva centrada en el actor, posibilitó y brindó las herramientas teóricas, para aproximarnos a la comprensión de las diferentes respuestas de los actores, locales y externos, en circunstancias contextuales y estructurales, similares. Se ratifica, aquí, que la intervención es un proceso en movimiento, socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados.

En este estudio, se pudieron identificar momentos donde los objetivos e intereses de los actores locales estuvieron en concordancia con los de los actores externos, y así, se potenciaron logros que beneficiaron a la comunidad. Sin embargo, también existieron desencuentros entre estos intereses, con actitudes contradictorias, que generaron tensiones y conflictos. Las estrategias diseñadas por los diversos actores y los tipos de interacción que resultan entre las partes que intervienen, dan forma a la naturaleza y los resultados dinámicos de tal intervención.

La participación de los productores en los grupos de base y en las organizaciones responde a un modo de sustento, que abarca las maneras y estilos de vivir; constituido tanto de modo individual, como colectivo. En ese sentido, “representan pautas de interdependencia entre las necesidades, intereses y valores de individuos o grupo” (Long 2007, p.118). Estos vínculos se mantienen con patrones de intercambio y complementariedad de sustento; conformando las redes de relaciones sociales. Como se corroboró en los procesos organizativos estudiados, la red-actor que resulta, está constituida por cadenas dinámicas de compromisos e interpretaciones de actores, cosas y representaciones, que sólo perduran mientras los miembros de la red no desafíen los arreglos establecidos.

En el estudio comparativo de los tres procesos organizativos de la agricultura familiar de San Vicente y Dos de Mayo, se ha podido distinguir que la autogestión en la génesis de la organización es clave para la sostenibilidad de las mismas. En concordancia con Perucca (2001) y Cittadini et al (1996), se destaca el protagonismo de los actores locales en la constitución formal de su organización, contribuye a su consolidación, como ocurre en **Rumbo al Horizonte**. En **Ruta Alicia**, los actores locales, se apropiaron de la propuesta de los actores externos e impulsaron la conformación de la organización. La misma, está en una etapa inicial y su sostenibilidad en el tiempo dependerá de la autonomía que logren generar.

En **Mojón Grande- Chafariz**, se indujo la necesidad de que los actores locales se organizaran, ellos respondieron hasta que resolvieron y concretaron sus objetivos. Luego, los técnicos forzaron su formalización, empleando métodos antagónicos con el desarrollo de la autonomía de los actores locales. La contradicción en la práctica discursiva de los técnicos, que al inicio de la intervención bregaban por “*promover la organización de las familias para la autogestión de los problemas comunes*” y capacitaron a los productores en aspectos organizativos, provoca desconcierto en algunos, decepción en otros y hasta indiferencia; pero se evidencia la resistencia en la disminución en el involucramiento de las actividades de la nueva Asociación. Se advierte que los técnicos no actuaron de manera obsecuente a las normativas de sus programas sino que, como se describió oportunamente, tuvieron otro tipo de intereses que movilizaron sus redes de influencia para conseguir lo que pretendían. En este sentido ha sido importante tener presente que el poder es una relación y como tal, constituye un proceso social: "el poder se estructura con respecto a un fin" (Martín-Baró; 1995 p. 227; citado por Montero; 2006, p. 41).

La identificación de las estrategias, racionalidades y mundos de vida de diferentes actores, mediante la perspectiva centrada en el actor, ha permitido comprender el desarrollo de los sucesos sociales; como así también evidenciar sus condicionantes. A partir del análisis comparativo de las diferentes estrategias y racionalidades; su efectividad o viabilidad para

resolver problemas específicos y la manera en que se entrelazan los mundos de vida de los diferentes actores, se advierten sus derivaciones sociales más amplias. En esta comprensión de los procesos organizativos, se distingue el enunciado de Long (2007, p. 51): un rasgo de la acción es que, en cualquier punto del tiempo, los actores “podrían haber actuado de otra manera”.

Desde la perspectiva del actor, se enfatiza la importancia de que los actores locales y los que intervienen en sus procesos organizativos reflexionen sobre sus acciones y los resultados obtenidos; lo cual favorece a la clarificación de los objetivos que persiguen y al fortalecimiento de las organizaciones, tendiente a la construcción de procesos autónomos y sostenibles en el tiempo.

En el estudio comparativo de los tres procesos organizativos se evidencia la utilización de la capacidad de agencia efectiva, empleada por los actores locales y por los actores externos. Para ello, requirieron la generación y el manejo de una red de relaciones sociales y el encauzamiento de aspectos específicos (como demandas, órdenes, bienes, instrumentos e información) a través de ciertos 'puntos nodales' de interacción. Long y Villarreal (1993) enfatizan en “el que los actores logren ganar las batallas que se presentan sobre la atribución de significados sociales a eventos, acciones e ideas particulares se convierte en esencial. Visto de esta manera, los modelos particulares de intervención para el desarrollo se convierten en armas estratégicas en manos de las agencias encargadas de promoverlas” (p.18). De esta manera, advierten sobre la habilidad de los actores para encauzar los procesos sociales, respetando las decisiones de sus protagonistas o imponiendo los puntos de vista de los actores externos; siendo consciente de las consecuencias que produce la postura tomada.

En estos procesos sociales, existe un gran abanico de caminos alternativos, ya que todos los actores son capaces de procesar sus experiencias vividas y actuar acorde a ellas; todos los actores tienen su propia agencia y cada uno de ellos ejerce, siempre, algún tipo de poder y contrapeso o espacio de maniobra; como lo reflejan los protagonistas de **Rumbo al Horizonte; Ruta Alicia y Mojón Grande-Chafariz**.

En estas experiencias se pone de manifiesto que, más allá de los condicionantes del contexto local, provincial y nacional, hay productores de la Agricultura Familiar que se organizan para forjar el desarrollo que pretenden para su territorio. Compartir sus logros y limitaciones, como sus sabidurías, reflexiones y aprendizajes; fortalece su propia organización y contribuye al fortalecimiento de otras organizaciones en pos de la autonomía de los actores locales.

## Referencias Bibliográficas

- Arqueros, M; Manzanal, M., (2004). "Formas institucionales y dinámicas territoriales alternativas: pequeñas experiencias participativas en el noroeste argentino". Conferencia llevada a cabo en: *II CONGRESO ARGENTINO Y LATINOAMERICANO DE ANTROPOLOGÍA RURAL*, TILCARA, JUJUY, 3, 4 Y 5 DE MARZO DE 2004 ANTROPOLOGÍA Y RURALIDAD: UN REENCUENTRO. Recuperado en <http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/Formas%20institucionales%20y%20din%C3%A1micas%20territoriales%20alternativas%20%20Peque%C3%B1as%20experiencias%20participativas%20en%20el%20noroeste%20argentino.pdf>
- Arzeno, M; Ponce M. (2014). "Las contradicciones de las políticas públicas: desarrollo territorial rural en la provincia de Misiones, Argentina" *Cuadernos del Cendes*. Año 31, (N° 85), pp. 69-93. Recuperado en: <http://www.scielo.org.ve/pdf/cdc/v31n85/art04.pdf>
- Arzeno, M; Ponce M. (2013). "El rol del Estado y las políticas públicas de "desarrollo" en Misiones. Contradicciones emergentes con relación a la agricultura familiar. En Mabel Manzanal y Mariana Ponce (organizadoras) *La desigualdad ¿del desarrollo?: controversias y disyuntivas del desarrollo rural en el norte argentino*; Buenos Aires, Argentina: CICCUS
- Arzeno, M. (2007). Procesos organizativos en la Quebrada de Humahuaca, Jujuy. Las organizaciones de base. En Manzanal M., Arzeno M. y Nussbaumer, B. (Compiladoras). *Territorios en construcción Actores, tramas y gobiernos: entre la cooperación y el conflicto*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones CICCUS.
- Barría et al., (1988). "El campesinado chileno: sus organizaciones productivas. Factores de éxito y fracaso en su funcionamiento interno", ICECOOP-DUIC-DECAM., Santiago de Chile.
- Basco, M. C. de, (1993). *Hacia una estrategia de desarrollo rural para la Argentina*. Buenos Aires, Argentina: IICA.
- Benencia, R. y Flood, C., (2002). *ONGs y Estado, Experiencias de organización rural en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Colmena.
- Burin, D. et al. (2003) *Hacia una gestión participativa y eficaz*. Buenos Aires, Argentina: Ciccus.
- Castiglioni, G., (2009). "Caracterización de los productores del área de influencia de la AER San Vicente (municipios de San Vicente y el Soberbio – Departamento Guaraní -, y municipio de Dos de Mayo – Departamento Cainguás-, Provincia de Misiones. (Documento interno).
- Centro Económico para América Latina y el Caribe, (2014). "Políticas públicas y agriculturas familiares en América Latina y El Caribe: balance, desafíos y perspectivas". Santiago de Chile: CEPAL – Colección Documentos de Proyecto. Recuperado en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37193/S1420694\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37193/S1420694_es.pdf?sequence=1)



- Cittadini, R., et al. (1996). Grupos de productores y sociedad civil. Algunos factores que favorecen o dificultan la formación y el funcionamiento de los grupos. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, Buenos Aires, 9, 10 y 11 de octubre de 1996.
- Cowan Ros, C. (2010). "Reciprocidad y Conflicto entre Agentes de Promoción Social y Dirigentes" Campesinos. *X Congreso Argentino de Antropología Social*, en Bs. As., Argentina, del 29 de noviembre al 2 de diciembre de 2011
- Cowan Ros, C. (2007) "De la producción del capital social a la proyección de luchas simbólicas en el territorio. Estudio de caso de la Puna y Quebrada de Humahuaca." En Manzanal M., Arzeno M. y Nussbaumer, B. (Compiladoras). *Territorios en construcción Actores, tramas y gobiernos: entre la cooperación y el conflicto*. Buenos Aires, Arg: Ediciones CICCUS.
- Craviotti, C.; Soverna, S. (2008) "Propuesta para la creación de un sistema nacional de desarrollo rural". Buenos Aires; Argentina: Secretaría Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.
- Escobar, Arturo (2005) El "postdesarrollo" como concepto y práctica social. En Daniel Mato (coord.), *Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización*. Caracas: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela.
- Organización Mundial para la Alimentación y la Agricultura, FAO, (2014). "Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política." Santiago de Chile: FAO. Recuperado en: <http://www.fao.org/docrep/019/i3788s/i3788s.pdf>
- Fasano (2006). "De boca en boca, el chisme en la trama social de la pobreza". Buenos Aires, Argentina: Instituto de Desarrollo Económico y Social
- Foro Nacional de la Agricultura Familiar, (2006). "Lineamientos generales de políticas públicas orientadas a la elaboración de un plan estratégico para la agricultura familiar." Propuesta preliminar. Documento preparado por la comisión de trabajo designada por las organizaciones representativas del sector y las autoridades de la SAGPYA. Buenos Aires. Recuperado en: [http://www.fonaf.org.ar/documentos/Documento\\_base\\_FoNAF.pdf](http://www.fonaf.org.ar/documentos/Documento_base_FoNAF.pdf).
- Gunther, D.; Correa de Temchuk, M.; Lysiak, E., (2008). *Zonas Agro Económicas Homogéneas. Misiones*. Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales N° 5. Buenos Aires, Argentina: Ed. INTA.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, (2011). "Evaluación Participativa de PROYECTOS PROFEDER que finalizaron los tres años de funcionamiento". Buenos Aires; INTA, (Doc. interno),
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, (2011). Proyecto Regional MSNES 420121: "Apoyo a procesos de Desarrollo Territorial". Informe Final. Cartera 2009-2011. INTA Centro Regional Misiones. (Doc. Interno)
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, (2008). Proyecto PROFEDER "Desarrollo local integral de las comunidades de Mojón Grande y Ruta Alicia en el Municipio de San

- Vicente y Pueblo Illia en el Municipio de Dos de Mayo”, Agencia de Extensión Rural San Vicente, Misiones. INTA (Doc. interno)
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, (2007). “Enfoque de Desarrollo Territorial”. Programa Nacional de Apoyo al desarrollo de los Territorios; Documento de trabajo N° 1. Buenos Aires, Argentina. Ediciones INTA.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, (2004). Proyecto PROFEDER “Desarrollo local integral de la comunidad de Mojón Grande en el Municipio de San Vicente. (Doc. interno)
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, (1992). Proyecto Unidad de Minifundio “Desarrollo Integral de productores minifundistas del Municipio de San Vicente” (Doc. interno)
- Jover, R. (1987). *Los grupos y la organización*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Tecnológica Nacional.
- Haudry de Soucy, R.; (2005). “Un campesino no es un small farmer”. Gerencia operaciones para países andinos. División América Latina y el Caribe. Fondo Internacional Desarrollo Agrícola FIDA.
- Levi; Naveh (1987). “Hacia la autogestión de asentamientos rurales”. Estudios de casos en América Latina, Centro de Estudios Regionales Urbano-Rurales.
- Long N. (2011). “Acercando las fronteras entre la antropología y la psicología para comprender las dinámicas de desarrollo rural”. Conferencia en el 1° Congreso Latinoamericano de Psicología Rural: Posadas, Misiones, Argentina, del 9 al 11/10/2013.
- Long N. (2007). *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. México: Centro de Investigaciones y estudios Superiores en Antropología Social: El colegio de San Luis
- Long N. y Villarreal M. (1993). “Las Interfases del Desarrollo: De la Transferencia de Conocimiento a la Transformación de Significados”. Recuperado de: [http://www.ufcg.edu.br/~cedrus/downloads/schneider/long\\_y\\_villarreal\\_interfaces\\_de\\_de\\_ssarolo1993.pdf](http://www.ufcg.edu.br/~cedrus/downloads/schneider/long_y_villarreal_interfaces_de_de_ssarolo1993.pdf)
- Manzanal, M. y Schneider, S. (2011). “Agricultura Familiar y Políticas de Desarrollo Rural en Argentina y Brasil (análisis comparativo, 1990-2010)”. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, (N° 34), pp. 36-71.
- Manzanal, M. (Ed). (2010). “Una reflexión en torno a la problemática del desarrollo rural en Argentina”. En *El desarrollo y sus lógicas en disputa en territorios del norte argentino Desarrollo, poder y dominación*. (pp 17-44) Buenos Aires, Argentina: Ediciones CICCUS  
Recuperado de: <http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/geo/pert/Manzanallogicas.pdf>
- Manzanal, M; et al (2006) *Desarrollo rural, organizaciones, instituciones y territorios*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones CICCUS.

- Manzanal (Coordinación), Arqueros, Arzeno, García, Nardi, Pereira, Roldán, Villarreal (2005). "Territorio e Instituciones en el Desarrollo Rural del norte argentino (estudios de caso en Misiones -Oberá y San Pedro-, Salta -San Carlos- y Jujuy - Quebrada de Humahuaca)". Trabajo presentado en las Primeras Jornadas de Intercambio y Discusión "El desarrollo rural en su perspectiva institucional y territorial". Recuperado en: <http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/geo/pert/publicaciones.htm>
- Martínez Dougnac, G. y Tort, M. (2003). "La lucha por la subsistencia: notas sobre la agricultura familiar pampeana en los años 90". Documentos de trabajo del CIEA, N°1,
- Martínez, G. R., (2008). "Se hace camino al andar... la experiencia organizativa de los campesinos placeños". En Rodríguez Bilella P.; Tapella E. (Comp.). *Transformaciones Globales, Territorio, Desarrollo Rural en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Colmena.
- Maya Jariego, I., (2004). "Sentido de comunidad y potenciación comunitaria" - Universidad de Sevilla. Miranda. Recuperado en: <http://p3.usal.edu.ar/index.php/mirada/article/viewFile/399/511>
- Montero, M. (2006). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Paidós.
- Montero, M. (2004). El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances. *Psychosocial Intervention*. vol. 13, (nº 1), pp. 5-19.
- Nardi, M. A. y Pereira, S. (2005). "Proximidad Territorial para el Desarrollo Local rural: Iniciativas innovativas en el noreste Argentino". Anais do X Encontro de Geógrafos da América Latina Universidade de São Paulo, 20 a 26/03/2005
- Núñez, V., Maciel, O (2011). "Comisión Comunitaria 'Rumbo Al Horizonte' Pueblo Illia, Misiones". Presentado en el 2º Seminario de Sistematización de Experiencias de Desarrollo Rural. Organizado por INTA Misiones, UNaM, SsAF, INDES: 1º de diciembre de 2011, Fac de Ingeniería, Oberá, Misiones. En CD.
- Perucca, C. (2001). "El Programa Pro-Huerta: Análisis de su implementación, funcionamiento de los grupos de base e incidencia en la alimentación de las familias en el Municipio de San Vicente, Provincia de Misiones". Tesis de Maestría; Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Misiones, Argentina.
- Rodríguez, F.; Perucca, C.; Kostlin, L.; Castiglioni, G., (2010). "La Feria Franca de San Vicente (Misiones) y sus efectos en la organización interna de las unidades familiares de producción". En Cittadini, et. al., (Ed.) *Economía social y agricultura familiar: hacia la construcción de nuevos paradigmas de intervención*. 1a ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones INTA.
- Schiavoni, G., Perucca, C., Schvörer, L. Otero, N, (2006). "Desarrollo Rural Alternativo: las relaciones entre el Estado, las ONGs y los productores en la provincia de Misiones (Argentina)". En Manzanal, M; et al (Edit.). *Desarrollo rural, organizaciones, instituciones y territorios*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones CICCUS.

- Schiavoni, G. (2006). Lecturas para agricultores. Herramientas intelectuales y representaciones de la agricultura familiar en Misiones (Arg.). *Mundo Agrario*, v.6, (n.12), Recuperado en:  
[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.524/pr.524.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.524/pr.524.pdf)
- Schneider, S. (2004). "El enfoque territorial desarrollo rural sus articulaciones y externos". *Dossie Sociologías*, Porto Alegre, año 6, (No. 11),
- Schneider, S.; Peyré Tartaruga (2006). "Territorio y Enfoque Territorial: de las referencias cognitivas a los aportes aplicados al análisis de los procesos sociales rurales". En Manzanal, M; Neiman, G. y Lattuada, M. (Editores). *Desarrollo Rural. Organizaciones, Instituciones y Territorio*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Ciccus.
- Sepúlveda, et al (2003). *El enfoque territorial del desarrollo rural*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Shlemenson; A. (1998). *Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós
- Taylor, S. y Bogdan, R., (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Paidós.
- Tsakoumagkos, Pedro (2008). "Estudio sobre los pequeños productores agropecuarios y el desarrollo rural en la Argentina". Buenos Aires, Argentina: Secretaría Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.
- Turco; P. (2010). "El Concepto de Cohesión Social" - Cesvi Fundación en el Proyecto URBA

## Anexo: Guía de Entrevistas

### Guía de Entrevista para Presidente de la Organización Comunitaria

Aspectos sobre la COMISIÓN COMUNITARIA	<i>Posibles Preguntas Orientadoras</i> <b>Pretendo escribir la historia de la Comisión Comunitaria, Ud. me podría contar acerca de:</b>
<b>I) Etapa inicial de la Comisión Comunitaria</b>	
<b>1. Descripción de la situación anterior</b>  <b>2. Proceso de conformación de la Comisión Comunitaria</b>	¿Cómo surge la idea de reunirse como Comisión Comunitaria? ¿En qué año? ¿Cómo fue la convocatoria? ¿De quién fue la idea de formar la Comisión Comunitaria? ¿Quiénes participaron desde el inicio? ¿Qué situación había en la zona que lleva a la necesidad de reunirse? Relevar: - Problemáticas se habían presentado - Intereses/Expectativas que los convocaron ¿Qué pensaban hacer juntos? ¿Cómo surgió el nombre de comisión comunitaria?
<b>II) Trayectoria de la Comisión Comunitaria</b>	
<b>1) Actividades</b>  <b>2) Logros</b> <b>3) Dificultades</b>	En todos estos años ¿Qué actividades se llevaron a cabo desde la Comisión Comunitaria? ¿Cuáles han sido los principales resultados o logros que alcanzaron? ¿Qué dificultades tuvieron? ¿Cómo las resolvieron?
<b>III) Situación Actual de la Comisión Comunitaria</b>	
<b>1) Actividades y problemáticas que aborda la CC</b>	Actualmente ¿Qué <b>actividades</b> realiza la Comisión Comunitaria? ¿Cuáles son las <b>problemáticas</b> a las que se busca dar respuesta con el trabajo de la Comisión Comunitaria?
<b>Datos generales de la CC:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Localización de la Sede:</b>                      ¿Dónde funciona la Comisión Comunitaria?                      ¿Por qué se eligió ese lugar?</li> <li>• <b>Nº de Grupos de Base:</b>                      ¿Cuántas personas y Grupos de Base integran la Comisión Comunitaria?                      ¿Hay integrantes que no pertenecen a ningún Grupo de Base?</li> <li>• <b>Área territorial de alcance de los Grupos de Base de la CC:</b>                      ¿Cuál es área que abarcan todos los Grupos de Base?                      ¿Existe en la zona algún Grupo que no se haya sumado a la Comisión?                      (SI), ¿Sabe por qué no se integraron?</li> </ul>
<b>2) Comisión directiva de las CC: Características, Composición y funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Coordinación de la CC:</b>                      ¿Cómo se coordina la Comisión Comunitaria?</li> <li>• <b>Composición de la CD y representatividad de los GB:</b>                      ¿Cuántas personas integran la Comisión Directiva de la Comisión Comunitaria? ¿Quiénes son y a qué Grupos de Base pertenecen? (indagar sobre la representación de los grupos en la comisión)</li> </ul>

	<p>¿Cuántos grupos de base están representados en la CD de la CC?</p> <p><b>- Funcionamiento de la CD:</b></p> <p>¿Cada cuánto <b>tiempo</b> se reúne la CD?</p> <p>¿Qué <b>temas</b> tratan en las reuniones?</p> <p>¿Cómo se <b>toman las decisiones</b>?</p> <p><b>- Registros:</b></p> <p>¿Se registran las reuniones que realizan?</p> <p>¿Tienen libro de Actas?</p> <p><b>- Participación de los técnicos:</b></p> <p>¿Participa algún técnico en las reuniones de CD?</p> <p>¿Qué hace? ¿Para qué va?</p> <p><b>- Roles y responsabilidades en la CD:</b></p> <p>¿Qué tareas hace cada uno de los integrantes de la CD?</p> <p>¿Qué Roles/ Funciones/ Responsabilidades tienen los integrantes de la CD?</p> <p>¿Eso está Reglamentado?</p> <p><b>- Renovación de integrantes de la CD :</b></p> <p>¿Cómo se eligen los integrantes de la CD?</p> <p>¿Qué criterios se toman en cuenta para seleccionar a las personas para cada cargo?</p> <p>¿Cómo se distribuyen y qué duración tienen los cargos?</p>
<p><b>3) Reglamentos y Estatutos de la Comisión Comunitaria</b></p>	<p>¿La Comisión Comunitaria tiene <b>Reglamento y Estatuto</b>?</p> <p>¿Cómo fue el armado de estos reglamentos?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos más importantes que se reglamentan?</p> <p>¿Cómo es el cumplimiento del mismo?</p> <p>¿Qué ventajas tiene ser parte de la Comisión Comunitaria?</p> <p>¿Cuáles son los compromisos que tienen los integrantes para ser parte de la Comisión Comunitaria?</p> <p>¿Qué pasa si alguien no cumple con lo reglamentado?</p> <p>¿Esto ocurrió?</p> <p>¿Cómo debería ser la participación de los integrantes de los Grupos de Base en las actividades que realiza la Comisión Comunitaria?</p>
<p><b>4) Recursos de la Comisión comunitaria: Administración y composición de los mismos.</b></p>	<p><b>- Composición y origen de los Recursos:</b></p> <p>¿Qué recursos maneja la Comisión Comunitaria?</p> <p>¿Cómo está compuesto el mismo?</p> <p>¿Desde cuándo manejan ese fondo y cómo se formó?</p> <p>¿Recibieron algún subsidio o crédito? Si, sí ¿Para qué utilizaron la plata?</p> <p>¿Cuándo?</p> <p><b>-Destino de los recursos:</b></p> <p>¿Para qué se utiliza la plata?</p> <p><b>-Manejo y administración de los recursos:</b></p> <p>¿Cómo se administra la plata?</p> <p>¿Cómo se rinde la plata?</p> <p>¿Eso se encuentra reglamentado?</p>

<p><b>5) Mecanismos de Comunicación interna de la CC.</b> Vinculación con los Grupos de Base</p>	<p>¿Cómo son las formas de comunicación entre los integrantes de la Comisión Directiva con los Grupos de Base; y entre los Grupos de Base entre sí? ¿Qué medios emplean para comunicarse? ¿Cómo es la participación de las integrantes de los Grupos de Base en las actividades que se realizan desde la Comisión Comunitaria?</p>
<p><b>6) Vinculaciones Institucionales de la CC:</b></p>	<p>¿Con qué <b>instituciones</b> se vincula la Comisión Comunitaria? ¿Cómo surge la idea de vincularse con esas instituciones (Indagar cómo surgió la iniciativa de vincularse con esas organizaciones)? ¿Desde hace cuánto tiempo se vinculan? ¿Qué <b>actividades</b> realizan con esas instituciones? (distinguir en función de las instituciones mencionadas) ¿Cómo se organizan para hacerlas? ¿Participan en otros ámbitos como por ejemplo, político, gremial? ¿Quién participa?</p>
<p><b>7) Formación de la Asociación. Características, Composición y funcionamiento:</b></p>	<p>• <b>La “Comisión comunitaria” y la “Asociación”:</b> ¿Cómo surge la idea de armar la Asociación? ¿Por qué se crea? ¿Qué diferencia hay con la Comisión Comunitaria? ¿Tiene un Reglamento diferente? <i>Sí, Si, ¿cuáles son las diferencias? ¿Cómo fue el armado?</i> ¿La Comisión Directiva de la Comisión Comunitaria es la misma que la Comisión Directiva de la Asociación? ¿Quiénes integran la Asociación? Son los mismos que integran la CC? (*) ¿Cuáles son los requisitos para ingresar a la Asociación? ¿Cuáles son las ventajas y/o desventajas de ser parte de la Asociación? <b>Toma de decisiones:</b> ¿Tienen <b>Asamblea</b>? ¿Cada cuánto tiempo se realizan? ¿Cómo es la participación? ¿Qué temas se tratan en la Asamblea?</p>
<p><b>7) Motivaciones de los miembros de la Comisión Comunitaria:</b></p>	<p>A su criterio: ¿Cuáles son las <b>motivaciones</b> que llevan a los integrantes de los Grupos de Base y la Comisión Comunitaria a formar parte de las mismas? ¿Qué <b>valores</b> comparten los integrantes de la Comisión Comunitaria?</p>
<p><b>8) Factores influyen en el proceso organizativo:</b></p>	<p>• <b>Factores que favorecen el proceso organizativo</b> A su entender ¿Qué factores facilitaron la formación de las Comisiones Comunitarias? ¿Por qué? • <b>Factores que obstaculizan el proceso organizativo</b> ¿Qué factores obstaculizaron la formación de las Comisiones Comunitarias? ¿Por qué? ¿Qué dificultades tuvieron en la historia de las Comisiones Comunitarias? ¿Cómo las resolvieron? ¿Qué aspectos/factores inciden para que continúen funcionando? ¿Por qué?</p>
<p><b>9) Prospectiva: Visiones acerca del futuro de la</b></p>	<p>¿Cómo se imagina la Comisión Comunitaria dentro de 5 años? ¿Cómo le gustaría que sea el funcionamiento de la Comisión Comunitaria dentro de 5 años?</p>

## Guía de Entrevista para Delegados de Grupo de Base:

	<i>Posibles Preguntas Orientadoras</i>
<b>0) Datos generales del Grupo de Base</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nombre del grupo</b> ¿Cómo eligieron el nombre del Grupo? ¿Por qué eligieron ese nombre?</li> <li>• <b>Fecha de inicio de reuniones</b></li> <li>• <b>Localización</b></li> <li>• <b>Cantidad de integrantes:</b></li> <li>• <b>Lugar de las reuniones:</b> ¿Dónde se reúnen habitualmente? ¿Las reuniones se realizan siempre en el mismo lugar? ¿Por qué eligieron ese lugar?</li> <li>• <b>Área territorial que abarca el grupo:</b> ¿Qué distancia hay entre las casas de los integrantes del grupo?</li> </ul>
<b>1) El Delegado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Procedencia</b> ¿Siempre vivió acá? o ¿Cuántos años hace que vive acá? ¿De dónde viene (él o sus padres)?</li> <li>• <b>Composición Familiar</b> ¿Cómo se compone su familia?</li> <li>• <b>Perfil productivo, trabajo e infraestructura</b> ¿Cuáles son las principales producciones que realiza? ¿Quiénes trabajan en su chacra? ¿Qué herramientas o maquinarias tiene? ¿Dónde vende?</li> </ul>
<b>I) Etapa inicial del Grupo de Base</b>	
<b>1. Los inicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivos que promovieron el surgimiento del grupo</b> ¿Por qué comenzaron a reunirse? ¿Qué pensaban hacer juntos?</li> <li>• <b>Convocatoria y participación</b> ¿Cómo fue la convocatoria inicial?</li> <li>• <b>Actores institucionales</b> ¿Hubo alguna institución o programa externo a la comunidad que participó en los inicios?</li> <li>• <b>ACTIVIDADES</b> ¿Qué tipo de <b>actividades</b> realizaban al inicio?</li> </ul>
<b>II) Trayectoria del Grupo de Base</b>	
<b>1) Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividades</b> En todos estos años ¿Qué actividades ha venido realizando el Grupo de Base? A su criterio y en base a sus recuerdos (si es un antiguo integrante) ¿Cuáles han sido las <b>actividades más importantes</b> realizadas como Grupo?</li> </ul>
<b>2) Logros</b>	¿Cuáles han sido los principales resultados o logros que alcanzaron?
<b>3) Dificultades</b>	¿Qué dificultades tuvieron en estos años? ¿Cómo las resolvieron?
<b>4) Participación</b>	Después de todos estos años, ¿Cuántas personas continúan hoy en el grupo de aquellas que estaban desde que comenzaron a reunirse? Las que se fueron. ¿Sabe por qué motivo? Las que continúan, ¿Sabe por qué motivo?
<b>III) Situación Actual del Grupo de Base</b>	
<b>1) Características del Grupo de Base</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Composición del grupo</b> ¿Cuántas personas y/o familias participan en el Grupo? ¿Algunos de los integrantes son parientes? ¿Participan en el Grupo varios integrantes de una familia? ¿Qué miembros de las familias integrantes de los grupos participan de las reuniones? ¿Por qué?</li> <li>• <b>Procedencias de los integrantes del grupo</b> ¿Sabe de donde provienen los demás integrantes del grupo? ¿Hace cuánto se encuentran habitando en la zona?</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfiles productivos – infraestructura de la zona</b></li> <li>¿Qué producciones / actividades productivas / realizan los integrantes del Grupo?</li> <li>¿En general con que infraestructura cuentan para la actividad?</li> <li>• <b>Comercialización</b> ¿Algún integrante del Grupo vende en la Feria Franca de San Vicente? Si sí, vende en forma grupal o individual</li> </ul>
<b>2)Actividades y problemas que aborda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué <b>actividades/ tareas</b> realizan actualmente juntos como grupo?</li> <li>• <b>Organización (estrategias)</b> ¿Cómo se organizan para realizarlas?</li> </ul>
<b>3) GRUPOS DE BASE: Composición y funcionamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructura organizativa del Grupo de base:</b></li> <li>¿Existe una coordinación interna?</li> <li>• <b>Roles y funciones dentro del grupo</b> ¿Cuáles son las funciones, tareas y roles que existen en el grupo? Por ejemplo: Además del Delegado ¿Hay otras funciones o tareas fijas que alguien desempeña, como secretaria/o o tesorera/o?</li> <li>¿Qué tareas tiene que hacer?</li> <li>• <b>Renovación de roles y funciones</b></li> <li>¿Qué criterios se toman en cuenta para seleccionar a las personas para cada función?</li> <li>¿Cómo se distribuyen y qué duración tienen esas funciones?</li> <li>¿Cuánto tiempo hace que cada uno está cumpliendo esa función? Si hubo cambios en las personas de los cargos y funciones: ¿Por qué cambiaron esas personas?</li> <li>¿Quién era antes?</li> <li>•</li> <li>• <b>Participación</b></li> <li>¿Cómo ve la participación de los integrantes del Grupo?</li> <li>¿En que participan más? ¿Por qué cree que pasa eso?</li> <li>¿Qué cosas les interesa más a los integrantes del Grupo?</li> <li>¿Cómo debería ser la participación de los integrantes de los Grupos?</li> <li>• <b>Dinámica del Grupo (Reuniones)</b></li> <li>¿Cada cuánto se reúne el Grupo?</li> <li>¿Cómo se convoca a las reuniones? ¿Quién convoca?</li> <li>¿Participa algún técnico en las reuniones de grupo o zona?</li> <li>¿De qué programa o proyecto? ¿Qué hace?</li> <li>• <b>Acuerdos y tomas de decisiones</b></li> <li>¿Cómo definen los acuerdos para realizar las actividades que llevan a cabo?</li> <li>• <b>Registros:</b> ¿Tiene libro de actas?</li> </ul>
<b>4) Reglamentación interna del Grupo de Base</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿El grupo tiene un <b>Reglamento Interno</b>?</li> <li><i>Si:</i> ¿Desde hace cuánto tiempo? ¿En qué consiste?</li> <li>¿Todos los grupos de la CC comparten el mismo Reglamento?</li> <li><u>A criterio del Delegado:</u> ¿Cuáles son los aspectos más importantes del Reglamento?</li> <li>¿Qué pasa si alguien no cumple? ¿Eso ocurrió?</li> <li>¿Este reglamento se parece al Reglamento de la Comisión?</li> <li>¿Si alguien quiere ingresar al grupo, cómo hace?</li> <li>¿Existen ventajas por ser parte del grupo?</li> <li>¿Cuáles son los compromisos que tienen los integrantes para ser parte del Grupo?</li> </ul>
<b>5) MANEJO Y ADMINISTRACIÓN DE FONDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Manejan algún tipo de fondos o plata del Grupo?</li> <li>¿Cómo se formó ese Fondo? ¿Cómo se maneja ese Fondo?</li> <li>¿Para qué se utiliza la plata? ¿Cómo se rinde la plata?</li> <li>¿Recibieron algún subsidio o crédito para un fondo rotativo? Si, sí</li> <li>¿Para qué utilizaron la plata?</li> </ul>
<b>6) COMUNICACIÓN INTERNA</b> Del Grupo de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las formas de comunicación dentro del grupo? (ej. Si de repente hay algo que le tiene que avisar a los demás del Grupo ¿Cómo se hace?)</li> <li>¿Cómo fueron acordando esas formas de comunicación?</li> <li>¿Qué tipo de información circula en el Grupo?</li> </ul>

<p><b>7) Vinculaciones Institucionales del Grupo de Base</b></p>	<p>¿Qué instituciones hay en la zona?: <i>localizarlas en el mapa</i>  Desde el trabajo que hace en el Grupo ¿realizan actividades concretas con estas instituciones? Si, SI, cómo ¿surgió la idea de ese trabajo? ¿Qué acuerdos establecieron con ellos?  ¿Con qué otras instituciones se vinculan?  ¿Qué actividades realizan con ellos?  ¿Realizan actividades con otros grupos u organizaciones? ¿Cuáles?  ¿Ha participado anteriormente de alguna organización o grupo? Si, SI: ¿Cuáles?  ¿Qué hacían?  ¿Qué aprendizajes le quedaron (de qué manera le fue útil)?</p>
<p><b>8) Motivaciones</b></p>	<p>¿Por qué decidió integrarse al Grupo?  ¿Qué cosas pudieron hacer juntos en el Grupo?  ¿Qué otras cosas se podrían hacer en Grupo?</p>
<p><b>9) Factores que influyen en el proceso organizativo</b>  Factores que favorecen el y  Factores que obstaculizan el proceso organizativo</p>	<p>Cuénteme ¿qué es lo que considera más importante del Grupo?  ¿Qué cosas ayudan al trabajo en el Grupo?  ¿Qué le hace sentir cómodo (o bien) en el grupo?  ¿Qué cosas ayudan para que se lleven bien entre los integrantes del Grupo?  Desde que están juntos ¿han tenido algún problema?  Cuénteme ¿qué pasó? ¿Cómo lo resolvieron?  ¿Qué cosas dificultan el trabajo del Grupo?  ¿Cómo se imagina el Grupo dentro de 5 años?  ¿Cómo le gustaría que sea el funcionamiento del Grupo dentro de 5 años?</p>
<p><b>RELACIÓN DEL GRUPO CON LA COMISIÓN COMUNITARIA</b>  <b>Participación en la Comisión Comunitaria</b>  Integración a las Comisión Comunitaria  Relevar como se dio el proceso de formalización de un grupo de vecinos a ser parte de una comisión comunitaria de varios grupos en la zona</p>	<p>¿Cómo surgió la idea de trabajar en forma conjunta varios grupos? ¿Cómo se fueron juntando entre los distintos Grupos de Base?  ¿Cuál era la situación de la época en la zona?  ¿Qué intereses o problemáticas les preocupaba?  ¿Cómo fue la convocatoria?  ¿Qué pensaron que se podría hacer en conjunto con los otros Grupos? ¿Qué cosas se lograron?  ¿Cuáles son las ventajas del accionar conjunto?  ¿Qué grupos se suman a la comisión y por qué?  ¿Qué tareas realizan en la Comisión Comunitaria?  ¿Quiénes del Grupo participan más en la Comisión comunitaria?  ¿Ocupa algún cargo en la Comisión? Si, SI: ¿Qué cargo ocupan en la Comisión Comunitaria?  ¿Existen ventajas por ser parte de la Comisión Comunitaria? ¿Cuáles son los compromisos que tienen los integrantes para ser parte de la Comisión Comunitaria?  ¿Qué pasa si alguien no cumple con lo reglamentado? ¿Esto ocurrió?  ¿Tuvieron algún problema entre el Grupo y la Comisión Comunitarias? Si sí, Cuénteme ¿qué pasó? ¿Cómo lo resolvieron?  En la zona ¿Hay Grupos que no están en la Comisión Comunitaria? Si, sí: ¿Sabe por qué?  ¿Participan en las Asambleas? ¿Quiénes?  ¿De qué se habla en las Asambleas?  ¿Qué piensan de la formalización de la Comisión a Asociación?  ¿Con qué fin se realiza? ¿Qué repercusiones tuvo en el Grupo?  ¿Cómo se imagina la Comisión Comunitaria dentro de 5 años?  ¿Cómo le gustaría que sea el funcionamiento de la Comisión Comunitaria dentro de 5 años?</p>

**Cuestionario**

¿A qué Grupo de Base pertenece? .....

¿En qué paraje o colonia vive? .....

¿Hace cuánto tiempo participa en la organización? .....

¿Por qué decidió ingresar a la organización?

.....  
.....

¿Qué se pudo lograr con la organización?

.....  
.....

En su opinión ¿Qué favorece a que la organización funcione?

.....  
.....

¿Qué dificultades tuvieron en la organización?

.....  
.....

¿Cómo está hoy la organización?

.....  
.....

¿Cómo le gustaría que funcione la organización?

.....  
.....

¿Si pudiera cambiar algo de la organización qué modificaría?

.....  
.....

¿Cómo se imagina la organización dentro de 5 años?

.....  
.....

## **Guía de Entrevistas a Técnicos vinculados con las Organizaciones Comunitarias**

¿Cómo comenzó el trabajo en **Pueblo Illia/Ruta Alicia/ Mojón Grande**? ¿En qué año?

¿Desde qué proyecto/programa? ¿Cómo se fueron sumando los otros programas?

¿Cuáles fueron los primeros grupos que se formaron?

¿Cómo se fueron formando esos Grupos?

¿Qué actividades organizaba en Equipo Técnico?

¿Qué Técnicos trabajaban en esa zona?

Te acordás de los Grupos y los Delegados?

¿Qué cosas te llamaban la atención de esos Grupos?

¿Cómo era la participación de la gente?

¿Cómo surge la idea de formar la Comisión comunitaria?

¿Cómo fue la integración del Grupo a las Comisión Comunitaria?

¿Cómo fue el involucramiento de los integrantes del Grupo de Base?

¿Te acordás cuáles eran las motivaciones que tenía la gente?

A tu criterio, ¿qué contribuyó para que se forme y se consolide la comisión comunitaria (ya tiene 7 años)?

¿Qué dificultades tuvieron? ¿Sabés cómo las resolvieron?

Había más grupos en la zona que no se sumaron a la propuesta de la Comisión comunitaria?

¿Sabés por qué?

¿Cuál fue el rol del Equipo Técnico en la formación de la comisión comunitaria? ¿Y en su consolidación?

¿Cuáles eran las propuestas que Uds. le hacían a la gente?

¿Cómo incidió (o influyó) cada Programa, institución o proyecto en la formación y consolidación de la comisión comunitaria?

### **NOTAS DE CAMPO: Fecha: 5/06/2013**

**Lugar: Pueblo Illia – Municipio: Dos de Mayo – Provincia: Misiones**

#### Actividades:

- Recorrida por la zona y visitas a la Presidenta de la Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte (Alicia) y a dos productores que van a ser beneficiario de un proyecto de producción de aves.
- ENTREVISTAS a:
  - Delegada del Grupo Alfa Primavera: Mercedes
  - Delegadas del Grupo Progresar: Viviana
  - Ex Delegada del Grupo Palmito:

Las notas de campo que se presentan a continuación, reseñan la segunda visita a la zona para realizar entrevistas a los Delegados de Grupos de Base, integrantes de la Comisión Comunitaria Rumbo al Horizonte. En la primera visita a Pueblo Illia realicé una entrevista a la Presidenta de dicha organización quien me contó su historia, las acciones que se efectúan y

precisó algunas características de los Grupos de Base; también entrevisté a las Delegadas de dos Grupos de Base.

El Jefe de la Agencia de Extensión Rural (AER) San Vicente – INTA, Pablo, me acompaña en estas visitas debido a su conocimiento de la zona, accionar que el equipo técnico llevan a cabo en dicho territorio y por su interés en esta investigación. Cabe aclarar que con Pablo nos conocemos hace 17 años porque compartimos el trabajo en la misma institución (somos extensionistas de proyectos de desarrollo rural y -desde el 2004- territorial de INTA) aunque lo desempeñamos en zonas diferentes (yo vivo en la localidad L. N. Alem -a 130 km de San Vicente- y trabajo en la Estación Experimental Agropecuaria (EEA) Cerro Azul, lo cual me facilita la comprensión de los instrumentos programáticos de la institución y de los proyectos de intervención implementados desde la década del '90 hasta la actualidad).

### ***Descripción del contexto, situación previa al encuentro e impresiones personales del trabajo de campo***

El martes 4 de junio llamé a Pablo para confirmar horario y lugar de encuentro, tal como habíamos acordado previamente, pero él tenía el celular institucional apagado. Entonces llamé a la oficina en la AER San Vicente, me atendió un técnico que me dijo que Pablo estaba en una reunión muy importante y que llame al medio día. Llamé a las 12.45 hs, me atendió la encargada de la limpieza de la AER y me dijo que todavía no habían salido de la reunión, que allá estaban con Director del Centro Regional (CR) Misiones y que ella le avisaba y le decía la hora. Llamé más tarde y me dijo que Pablo dijo que me esperaba en la AER a las 7 hs, se la escuchaba tensa. Por el tono de las voces me pareció que estaba tenso y denso el 'clima' en la Agencia por la reunión con los Directivos.

El miércoles 5 de junio amaneció un día hermoso, despejado, sólo había bancos de neblina en algunos lugares. Llegué al AER a las 7:15 hs. Allí estaban Pablo con otros técnicos del equipo hablando de la reunión del día anterior: tuvieron reunión todos los técnicos de INTA de la zona del nuevo Proyecto Territorial del Alto Uruguay con todo el equipo técnico de Centro Regional Misiones, sin embargo no estuvieron presente los directivos de la Estación Experimental Agropecuaria Cerro Azul -de la que depende la AER de San Vicente -. La idea era salir lo antes posible de la AER San Vicente, porque sino lo entretienen a Pablo con un montón de cosas.

Fuimos a buscar a Facundo (Técnico de la Subsecretaría de la Agricultura Familiar) a la rotonda porque Sofía (Presidenta de la Asociación Rumbo al Horizonte) le había pedido que visite a los productores que serán futuros beneficiarios de un proyecto del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para la cría de pollos y producción en invernáculos. De esta manera se aprovechaba la recorrida a los productores para realizar las entrevistas.

Mientras viajábamos por la Ruta Nac 14, Pablo me comentó que los Directivos de INTA les dieron ultimátum: tienen que terminar de los tres proyectos del programa PROFEDERs -el que está vinculado al trabajo de las Comisiones Comunitarias (y yo colaboro en la formulación, uno para El Soberbio de lechería y esencias y el tercero sobre cebolla y peces- y el Proyecto Regional antes de fin de mes. Como siempre Pablo protestando contra las exigencias de la institución...

Mientras viajábamos por el camino de tierra hacia Pueblo Iliá -unos 25 km-, Facundo nos contó que el día anterior habían estado en un Acto en Pueblo Iliá, con el Ministro de Desarrollo Social de la Provincia y con una candidata a diputada provincial en campaña (elecciones provinciales a fines de junio). Facundo nos contó que ahora Sofía es presidenta del Club de Abuelos –además de ser Presidenta de la Asociación Rumbo al Horizonte y Presidenta de la

Cooperativa de Trabajo que construye el CIC (Centro Integrador Comunitario) en el pequeño casco urbano de Pueblo Iliá- y que recibieron sillas y equipamiento para la cocina de dicho club. Además en ese marco, se entregó ropa de trabajo para los tareferos de la zona.

Facundo contaba que le dieron la palabra a Sofía en el Acto y que ella comenzó a plantear todas las necesidades que tienen en la Colonia, por ejemplo, que hacía falta médico para la Sala de Atención Primaria de la Salud y suministro de agua en la colonia y también 'ayuda' para la producción. Facundo reflexionaba que ella casi ni agradece lo que se entregó y que ya estaba planteando lo que necesitan.

Cuando llegamos a Pueblo Iliá fuimos primero a la obra de ampliación del CIC (Centro Integrador Comunitario) que está a cargo de la Cooperativa de Trabajo que preside Sofía.



***Avanza la construcción***

Pablo y Facundo le preguntaron quiénes eran los productores que van a hacer los gallineros, ahí nos dio el listado de los productores de cada zona; además hay un productor que va a hacer un invernáculo que es el delegado del Grupo Frontera 2, decidimos ir primero para su chacra.

Aproveché para preguntarle a Sofía por el acto del día anterior y me contó todo lo que recibieron del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia (para el Club de Abuelos) y del Ministerio de Trabajo (para tareferos).

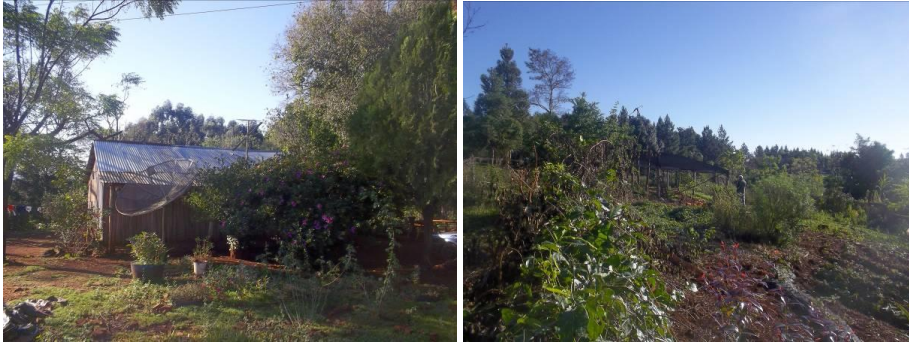
Además, le pregunté cuando tenían reunión de Asamblea. Me pidió mi número de celular y me dijo que me va a avisar la fecha, que va a ser en julio. Le comenté, a modo de consulta, que en la asamblea quiero hacer un cuestionario sobre cuestiones de la organización y me dijo que le parecía bien.

Pablo le preguntó en cuantos años se va a independizar Pueblo Iliá de Dos de Mayo, cuantos años falta para que Pueblo Iliá sea un Municipio propio, y le dijo "vos soñá", decime en cuantos años y ella le dijo que en tres años. A partir de ese comentario me dio la impresión de que tiene aspiraciones políticas ya que en otra oportunidad integró una lista de concejales. Cabe aclarar que si bien Pueblo Iliá pertenece al Municipio Dos de Mayo, la gente se vincula más con la localidad de San Vicente que le ofrece más servicios y comercios.

De ahí nos fuimos a la casa de Patricio, Delegado del Grupo Frontera 2. Mientras viajábamos por el camino de tierra Facundo contó que Patricio vende en la Feria Franca de Pueblo Iliá y que hay varias familias que vende en la Feria Franca de San Vicente. Comenzamos a armar una lista de los productores de Pueblo Iliá que venden en esta última Feria, pero los técnicos se dieron cuenta que muchos de los que iniciaron este tipo de comercialización fueron abandonándola, principalmente por la distancia y el estado de los caminos de tierra.

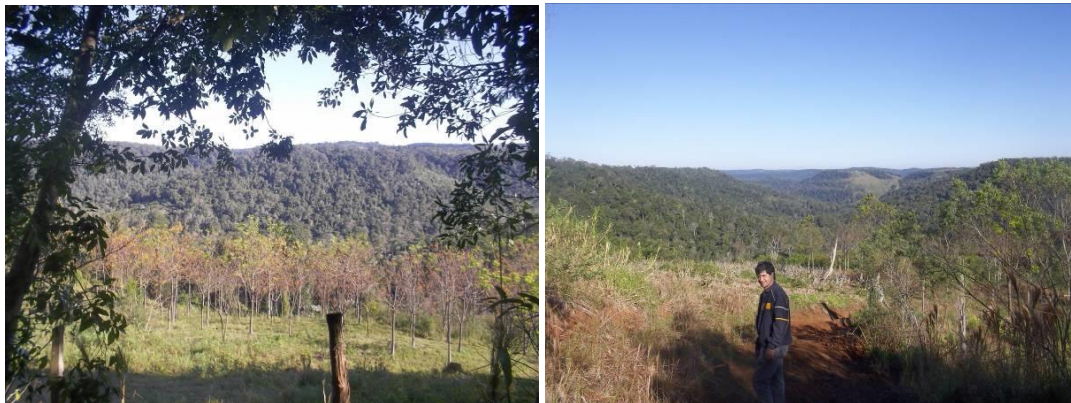
La casa de Patricio estaba cerrada, fuimos para el lado de la huerta, pero no había nadie.





*Casa y chacra de Miguel*

Entonces fuimos a la casa de Sonia, la Delegada del Grupo Pindó que vende en la Feria Franca San Vicente. Entramos por un camino secundario en mal estado y llegamos a una casa. Como allí no había nadie, recorrimos la chacra hasta que encontramos trabajando al productor que parecía ser el dueño, pero le dijo a Facundo que allí no vivía Sonia. Aparentemente allí vivía una señora que había sido delegada de un grupo que se desarmó. El productor le explicó a Facundo dónde queda la casa de Sonia, pero dijo que ella no está en la casa porque vende los miércoles y sábados en la Feria Franca de San Vicente, cuando hicimos la lista no nos dimos cuenta de eso.



*Paisaje*

Facundo se había encontrado el día anterior con Mercedes, la Delegada del Grupo Alfa Primavera (quien vende en la Feria Franca San Vicente los días sábado) que le dijo que no iba a estar ni miércoles ni jueves en su casa

Los Delegados de estos tres Grupos (Patricio, del Grupo Frontera 2; Sonia, del Grupo Pindó y Mercedes, del Grupo Alfa Primavera) viven relativamente cerca entre sí y de la Escuela de la zona

Entonces fuimos a la casa de dos productores que van a hacer los gallineros (cerca de la escuela 383) y se vio el lugar más adecuado para instalarlos. Facundo les dio las recomendaciones para la orientación. El proyecto parece bastante ambicioso porque plantea gallineros de tandas de 400 parrilleros, que es mucho más de lo que están produciendo en la actualidad.





**Familias beneficiarias de los gallineros y sus chacras**

Ahí nos encontramos con el hijo de Mercedes que nos dijo que ella estaba en la casa, así que fuimos a verla. También nos dijo que Patricio estaba con otros vecinos haciendo ayutorio para cosechar yerba de un vecino que está enfermo (por eso no lo encontramos en la chacra).



**Camino a la casa de Mercedes**



**Entrada a la chacra**

Cuando llegamos a la casa de Mercedes, yo le dije “hola, soy Verónica” y ella exclamó: “ay! Vos nos dabas los cursos de dulces cuando estabas embarazada”, “sí!” le dije “y ahora mi nena tiene 16 años!”. Por su expresión y amabilidad, me pareció que Mercedes, se alegró de vernos, además, Pablo hacía tiempo que no iba para allá. Ahí nos contó que esta mañana decidió no ir de viaje que por eso estaba en la casa, nos contó todos los problemas de salud que tuvo y tiene. Le dije que su casa es hermosa, es una casa del IPRODHA, y me contó que se había mudado en abril de este año, la felicité. Le conté que quería hacerle una entrevista sobre la historia de la organización y de su Grupo.

Ella me pidió que le comente las preguntas que le iba a hacer, fue a buscar su cuaderno y no lo encontró. Mercedes contó que el de ellos es uno de los primeros Grupos de la zona, en la entrevista ella me contó mucho de la historia, ella participa desde el inicio de la Feria Franca de San Vicente, así que es su relato ella hablaba del Grupo y de la Feria. Me pareció que mientras ella estuvo enferma el grupo quedó en estado latente y que ahora se estaba volviendo a reactivar. Noté que estaba muy atenta al grabador.

Mientras hacíamos la entrevista Pablo y Facundo fueron a recorrer la chacra, luego se sumaron a nuestra charla, ahí apagué el micrófono, ellos hablaron más tranquilos, ahí nos contó que el domingo anterior falleció su tío, su tía es integrante del Grupo Artesanal (de Sofía) y es beneficiaria de un gallinero. Nos contó que había sufrido dos ACV juntos, que no resistió.

Después comenzaron a recordar actividades que habían realizado y les pedí para encender de nuevo el grabador. Ahí Mercedes explicó que se gestionó un proyecto de abastecimiento de agua que beneficia a la Escuela, a la Iglesia, a integrantes del Grupo Alfa Primavera y de Frontera 2 y a otros vecinos que no integran los grupos.



Cuando vieron que lo volví a apagar el grabador me contaron que Sofía “no la quiere” a Mercedes, ella comenzó a explicar que hubo problema con una plata de venta de frutales y que para los 10 años del PSA viajaron a Bs As y que le habían dado a Sofía plata de más para el remís y que con esa plata Alicia compró un celular, pero dijo que se lo habían dado los del PSA y ella le preguntó a M. M. y le dijo que el PSA no le da celular a nadie. Mercedes repetía “ en esa época \$ 50.- era plata!”. Después comentaron que Sofía no la quiere porque Mercedes Dina siempre le enfrenta y que cuando fue la elección de Presidente, Mercedes preguntó si hay alguien más que quiere ser Presidente, que ella no quería ser pero en la democracia se necesita oposición.

Mercedes estuvo muy predispuesta a contar sobre su Grupo y sobre la organización y fue muy hospitalaria con nosotros.

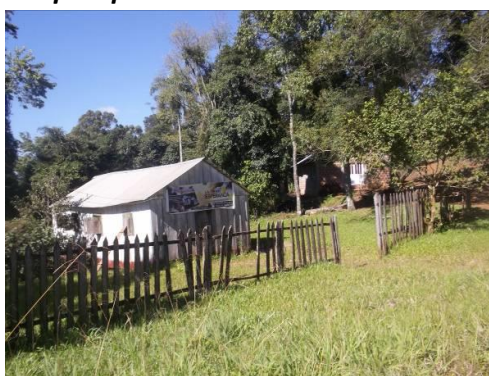


***En el casa de Mercedes***

Cuando salimos de la chacra Pablo repetía que está cansado de dejar cosas en la Colonia que quedan abandonadas, se refería a una descascaradora de arroz comunitaria que está sin funcionar, pero Mercedes había explicado que la tormenta de hace unos años atrás destruyó el galpón donde la guardaban.



***Iglesia cercana a la Esc donde están los tanques para abastecimiento comunitario de agua***



***Camino principal***

Después nos fuimos para el lado de la Escuela 80, para entrevistar a Viviana, Delegada del Grupo Progresar, los caminos están muy feos para allá, por eso yo les pedí que aprovechemos el día lindo para ir a los lugares más lejanos. Mientras viajábamos nos cruzamos con el colectivo local, ahí Pablo me decía que yo tenía que entrevistar a otros informantes claves como los choferes de colectivo y los maestro, pero yo le pregunté si ellos me podían contar algo de la organización de la Comisión Comunitaria y me respondió que “no”, entonces le pregunté a Facundo a quién él pensaba que podía entrevistar, además de los técnico y no supo decirme a quién (es algo para pensar).



*Hacia la Esc 80*



**Escuela 80**



Mientras íbamos nos encontramos con una abuelita y la llevamos; ella nos contó que Viviana había salido para San Vicente, entonces le preguntamos por E. S. que es beneficiaria de un gallinero, pero ella no conocía; le pregunté si ella participaba en algún grupo, y me respondió que a ella no la habían invitado, le pregunté si nunca había recibido las semilla de huerta y me dijo que cuando ella pidió le dijeron que eran muchos en el Grupo y que ella tenía que formar otro Grupo, pero que ella no estaba para eso. La dejamos cerca de su casa.

Preguntamos en otra casa por Elisa y nos mandaron a un lugar lejos con un camino terrible... cuando llegamos el señor no dijo que él tiene un hijo que se llama de nombre Sutil, pero que Elisa vive cerca de la casa de Sofía, al inicio del camino. Facundo desistió de ir en ese momento.

En la casa anterior nos habían dicho que en el Grupo Progresar hay tres delegadas y como es tan lejos, decidimos ir a la casa de una de ellas, Nélide.



***Casa y chacra de Nélide***

Cuando llegamos a la casa, un chico de unos 8 años estaba cuidando un bebé y nos dijo que la Mamá se fue a cambiar de lugar los bueyes y que ya venía y que su Papá había fallecido.

Cuando llegó Nélide le expliqué lo que estaba haciendo. Nélide -una mujer que aparenta menos de 40 años- me explicó que ella era la tercera delegada, primero Viviana, segundo Nancy (que no está más como Delegada porque tuvo bebé y le cuesta salir con el hijo a las reuniones) y ella era la tercer Delegada, pero que también renunció cuando nació su hijo. Este Grupo surgió posterior a la formación de la Comisión Comunitaria. Me contó las actividades de capacitación que habían hecho.

Me contó que Viviana, la delegada primera, tiene problema de corazón (dos Delegadas con problema de salud! pensé). Le pregunté si ella estuvo desde el inicio de Grupo me podía contar un poco y me dijo que sí, así que comencé la entrevista (mientras hacía la entrevista escuché que el bebé lloraba y le sugerí que lo busque).

Después, cuando apagué el grabador, me contó sobre sus dos maridos que habían fallecido. Me contó que tiene dos hijos que son mayores de edad, que el primero lo tuvo cuando ella tenía 15 años y que quedó viuda a los 23 años, que él marido fue a jugar al fútbol y que le dio un ataque al corazón. Luego de unos años quiso reconstruir su vida y se volvió a casar, tuvo dos hijos más y el marido sufrió un golpe en la pierna, se le infectó la herida, terminó haciendo estudios en Bs As y resultó que tenía cáncer de hueso (supongo que no pude controlar mi cara de consternación) y que el Papá del bebe trabaja afuera de la chacra y por eso está poco ahí. Le agradecí su tiempo y nos fuimos. Me pareció muy sincera y predispuesta a contar aspectos de su vida. Cabe aclarar que mientras hacía la entrevista Pablo y Facundo fueron a recorrer la chacra.

Cuando estábamos por arrancar la camioneta, vimos pasar un camioncito de un negocio de San Vicente que hace entrega a domicilio en la colonia por comparas grandes o entre vecinos y Facundo dice “ahí va Viviana” y como ya estábamos ahí nos fuimos a la casa de Viviana. Para mí era insólito y muy pintoresco ver ese camión allí por esos lugares de la Colonia ya que no es habitual en otras zonas rurales que los supermercados efectúen ese servicio.

Llegamos cuando el camionero estaba bajando ‘la provista’. Cuando terminaron de bajar las cosas con su marido, le expliqué a Viviana lo que estaba haciendo, y le pregunté si le podía ‘molestar’ un rato haciéndole algunas preguntas, ella muy hospitalaria me invitó a pasar al corredor de su casa y me trajo el libro de actas del Grupo Progresar y las leí -y gravé-: las actas son breves, con fecha, tema que se trató y los presentes.

Viviana -una mujer que aparenta más de 60 años- me contó las actividades que hicieron en el Grupo y que cuando se enfermó no se reunieron y que el viernes pasado se volvieron a reunir. Explicó que había un problema con el nombre del Grupo que en la planilla del PRO-HUERTA decía Progreso en lugar de Progresar y que por eso no habían recibido las semillas de verdura, entonces hizo una nueva lista y ese mismo día (5/06/2013) la llevó al INTA. Además estaba preocupada porque mientras ella estaba internada no se reunieron y no juntaron la plata para pagar la cuota de la Asociación y además deben los días de trabajo, de mantenimiento del predio. Comentó que un integrante de su Grupo había ido a la reunión de la Asociación pero no salió y estaba pichado porque eso pasó tres veces que por distintos motivos se suspendió la reunión y que estaban viendo quién podía ir a las reuniones porque ella ya no puede ir porque no puede pasar nervios.

Viviana contaba que se pone mal en las reuniones, que pasa nervios y que ella no entiende de qué discuten y que ella ya no puede pasar nervio por su problema de corazón. Viviana habla rápido, estuvo muy hospitalaria y amable con nosotros. Mientras hacía la entrevista Pablo y Facundo fueron a recorrer la chacra.

Luego, le dijimos que nos íbamos y ahí nos pidió para ir junto a Pueblo Iliá para quedarse en la casa de una hija porque tiene que ir al médico. Mientras hacíamos la entrevista el marido se puso a cocinar, ella comió, nos ofreció fruta y se fue con nosotros (recién había llegado y se volvió a ir aprovechando el viaje). En la camioneta, Viviana me comentó que la mayoría de los integrantes del Grupo son de la Iglesia de ella, Evangélica.





**Casa y chacra de Viviana**

Le preguntamos a Viviana por la casa de la Delegada del Grupo Palmito que era de apellido Lio y cambió de Delegada. Nos explicó cómo llegar. Viviana se quedó en la casa de la hija (en el pueblito de Pueblo Iliá) y nos fuimos a buscar a Lio.

En el Grupo Palmito había varias personas de apellido 'Lio'. Llegamos a una casa y preguntamos por G. Lio o su hermana, que eran los nombres que nos había dado Sofía, allí estaba la suegra de una de ellas. Le explicamos que queríamos hacer una entrevista a la Delegada del Grupo Palmito y nos dijo que una de las Delegadas es V., que G. había dejado el Grupo y que ellas estaban por dejar el Grupo. Justo ahí estaba la Madre de Verónica que vive al lado de ella y se iba para la casa junto con dos chicas. Aprovechamos para llevarlas y nos comentaron que hace rato que no se reúnen, que aún "no consiguieron nada".

Las casas están sobre el camino principal, aproximadamente a dos km antes de Pueblo Iliá. Ahí encontramos a V. -una mujer joven que aparenta menos de 30 años- le explicamos que queríamos describir la historia de la organización y de su Grupo, nos dijo que ella está por dejar el Grupo, que la Delegada primera en una Sra que se llama N., que se mudó hace poco y no está convocando a reuniones. V. comentó que este Grupo se formó después de la Comisión Comunitaria y que se cambió varias veces la Delegada. Un tiempo estaba una prima de ella, Lio, que se mudó a Oberá. Comentó que en esa época funcionaba bien el Grupo. Además nos explicó que G. no era Delegada sino que formaba parte de la Comisión Directiva de la Asociación pero que renunció a todo y que ella también está por renunciar.

Nos dijo bien clarito que ellas pagan siempre la cuota para la Asociación, que van a limpiar el Salón, que siempre van a las reuniones y que aún no consiguieron nada (refiriéndose a subsidios). Explicó que los maridos empezaron a decirles, "*para qué vas a perder tiempo si no conseguís nada*" y que por eso muchas están dejando. Luego me preguntó "*por qué estás haciendo esto*" (refiriéndose a la entrevista). Le respondí que quiero escribir la historia de la organización y que hasta ahora nos estaban contando solo lo lindo y que yo quería conocer toda la realidad. Luego nos explicó dónde vive la primer Delegada.



**Casa y chacra de V. y su Madre**



Como ya era tarde decidimos regresar a San Vicente. Nos quedó claro que el Grupo Palmito se está desintegrando.

Facundo opina que es mejor visitar a la gente a la tarde porque es más fácil de encontrarlos y rinde más el tiempo. Entonces le pregunté si él puede acompañarme el próximo jueves, 13 de junio y me dijo que sí. Pablo no puede porque tienen que terminar de escribir los Proyectos. Facundo tiene que ir a Pueblo Illia el viernes (7 de junio) por la organización del abastecimiento comunitario de agua, del que es beneficiario Patricio, Delegado del Grupo Frontera 2. Así que le pedí a Facundo si le podía avisar a Patricio que nosotros vamos a ir a visitarlo el jueves así ve con él a qué hora le queda mejor para que vayamos.

En fin, día largo. Llegamos a las 18 hs a la AER San Vicente. Les agradecí mil veces a Pablo y a Facundo.

Me quedé pensando un montón de cosas: por un lado, a pesar de que no encontramos a algunos Delegados me encantó conocer el lugar de cada Grupo de Base y recorrer los caminos secundarios, presenciar las vivencias, ver las producciones y el paisaje de serranía.

Por otro lado, pensé algunas reflexiones para ir verificando con la información de los dos días de trabajo a campo (en el primer día de campo entrevisté a Sofía, Susana y Carmen):  
*Relatadas tipo lluvia de ideas para seguir analizando:*

Visitamos a 5 Delegadas de Grupos: Sofía, Susana, Carmen, Mercedes y Viviana: las 5 son mujeres de entre 50 y 60 años (dato que se puede verificar en los registros de la organización); todas tiene hijos grandes, dos de ellas ya no viven los hijos en la chacra y en el caso de las otras tres son adolescentes que están estudiando. Dos de ellas tienen maridos, mayores que ellas con problemas de salud; otras dos, ellas son las que tienen problema de salud.

Hay Grupos que se formaron antes que la Comisión Comunitarias: Artesanal, La Unidad, Amanecer y Alfa Primavera. Estos por los relatos, son grupos que mantuvieron su 'vida propia', hacen diferentes actividades que los mantienen unidos y sus Delegadas son mujeres de carácter firme.

Los otros dos Grupos que visitamos: Progresar y Palmito se formaron después de la Comisión Comunitarias, se percibe el menor grado de organización que tienen. En el Palmito, parecería que muchos integrantes tenían la expectativa de conseguir alguna 'ayuda', como eso no ocurre continuamente, comienza a desmoronarse. El Grupo Palmito está localizado más cerca del camino principal y tiene más facilidad de acceso. El Grupo Progresar está muy alejado del Pueblo y parecería que valoran más las capacitaciones que recibieron y tiene interés de ser parte de la organización (ya se están volviendo a reunir, la Delegada está preocupada de que alguien del Grupo participe en la reuniones de la organización y de poner al día los pagos y trabajos que adeuda).

Se comienzan a visualizar las tensiones dentro de la organización; entre los que recibieron subsidio y los que aún no recibieron; entre los que pagan la cuota y entre los que no pagan; entre los grupos que se reúnen y los grupos que no se reúnen; algunas cuestiones de liderazgos como que habría entre Mercedes y Sofía.