

Palabras Campesinas

Análisis de los resultados de las estrategias de intervención de la Unidad de Minifundio del INTA a través de los testimonios de sus protagonistas: los pequeños productores y los técnicos de proyecto.

Amparo González Díez y Andrea Maggio
Coordinadores: José Catalano y José Muchnik

Departamento de Extensión y Programas de Intervención
Unidad de Minifundio



Ediciones

Instituto Nacional de
Tecnología Agropecuaria



INDICE GENERAL

INDICE DE ABREVIATURAS

PRÓLOGOS

INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

CAPÍTULO I: LOS DISCURSOS

Las Dolceras de Mendoza

Los Cabriteros de Santiago del Estero

Los Cabriteros de San Luis

Los Cañeros-Mieleros de Tucumán

Los Cebolleros de Ascasubi

CAPÍTULO II: LOS PROYECTOS

Mejoramiento de la Producción y la Organización: Los Proyectos de Santiago del Estero y San Luis

El diagnóstico inicial

Proyecto de Santiago del Estero: Promoción de la organización y el mejoramiento de la producción de familias cabriteras de los Departamentos de Choya y Guasayán (1994-actualidad).

Proyecto de San Luis: Formación y Organización para el Desarrollo de los Pequeños Productores de los Departamentos de Ayacucho y Gral. Belgrano. (1994-actualidad).

Mejoramiento de los Procesos Productivos y de Elaboración y de la Organización: Los Proyectos de Mendoza y Tucumán

Proyecto de Mendoza: RCCA (Red de Centros de producción y de comercialización de Confituras Artesanales) (1989-actualidad)

Proyecto de Tucumán: Promoción de la organización y del desarrollo de los pequeños productores de caña de azúcar de los Departamentos de Monteros y Simoca. (1995-actualidad)

Mejoramiento de la Comercialización y la Organización: Proyecto del Valle Bonaerense del Río Colorado

Proyecto de Ascasubi: Desarrollo autosostenido para los pequeños productores del Sur Bonaerense (1995-actualidad)

Recapitulación: Síntesis de los problemas iniciales, las actividades realizadas y los resultados obtenidos

Síntesis de los problemas iniciales para el desarrollo de los productores protagonistas de los proyectos

Síntesis de las actividades realizadas a partir de los proyectos de la Unidad de Minifundio

Síntesis de los resultados obtenidos

CAPÍTULO III: LOS RESULTADOS

Análisis de las acciones de desarrollo puestas en práctica

El análisis de los diagnósticos iniciales

El análisis de las organizaciones de productores

El apoyo a las organizaciones

El rol del técnico de proyecto en el apoyo a las organizaciones de productores

La integración de las organizaciones de productores en el mercado

Las Fortalezas

Las Debilidades

Las Oportunidades

Las Condicionantes

CAPÍTULO IV: LAS CONCLUSIONES Y LAS PROPUESTAS

Las Conclusiones: Desde los Proyectos hacia el Sistema de Extensión

Las Propuestas: Desde el Sistema de Extensión hacia los Proyectos

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

ANEXOS

ANEXO I Mapa y Listado de Proyectos de la Unidad de Minifundio

Prólogos

La publicación de este libro tiene un gran valor, principalmente por ser un documento donde se registran testimonios textuales de pequeños productores minifundistas, a través de los cuales se pueden descubrir sus valores, necesidades y actitudes.

Por otro lado puede ser una herramienta útil para diferentes actores implicados en el desarrollo rural: los pequeños productores minifundistas, que a través de los proyectos aquí descritos y analizados muestran a la sociedad sus potencialidades si se les dan oportunidades; los profesionales, que pueden, a partir de estas experiencias concretas, cuestionar su enfoque de trabajo y su lugar en proyectos conducidos por pequeños productores organizados; los políticos, ya que estas experiencias tienen la virtud de mostrar alternativas para generar políticas dirigidas a los pequeños productores.

Para el sistema de extensión del INTA este trabajo también constituye un aporte sustancial, ya que se puede leer como un proceso que supera las funciones tradicionales de la extensión, basadas en el cambio técnico y la educación no formal, avanzando en otras áreas, como el cambio institucional y la gestión. Cambio institucional entendido como la construcción de una nueva institucionalidad que propicie la equidad en las relaciones de cooperación y competencia entre los diferentes actores de la agricultura. Gestión entendida en su acepción amplia, que incluye el liderazgo, la planificación, la presupuestación, la organización como proceso, la formación de talentos, la administración de la ejecución de proyectos y, especialmente, la promoción de alianzas estratégicas y formación de redes entre los actores implicados en la producción agrícola y el desarrollo rural. Asumir esta función de Gestión exige una articulación entre la dimensión territorial del desarrollo local y la dimensión "vertical", que tiene en cuenta su lugar en las cadenas agroalimentarias, articulando el nivel local con otros espacios sociales y económicos.

Estas cuatro funciones básicas: cambio técnico, educación no formal, cambio institucional y gestión, justifican la presencia de los extensionistas y constituyen una referencia para orientar su participación y su trabajo en proyectos con pequeños productores organizados. Dichas funciones no son mutuamente excluyentes, se combinan de acuerdo a las diferentes situaciones particulares. Las mismas registrarán también el sistema de extensión del INTA en el futuro.

Ing. Agr. M.Sc. Julio H. Elverdin

*Coordinador Nacional de Extensión y
Programas de Intervención del INTA*

Entre la realización del trabajo de Andrea Maggio y Amparo González, y la fecha de aparición de este libro, intervino un cambio cualitativo : la ruptura de un modelo económico, social y político, que ha llevado a la marginalización y empobrecimiento creciente de millones de argentinos. En este contexto, entre el antes y el después de la ruptura del modelo, los interrogantes y temas aquí abordados han ganado en actualidad y legitimidad. Los pequeños productores minifundistas, la evolución de las sociedades rurales, las organizaciones campesinas, los sistemas agroalimentarios localizados, el desarrollo territorial y su articulación con otros espacios económicos adquieren una nueva importancia. En este sentido podemos afirmar que el trabajo realizado por la Unidad Minifundios del INTA, a partir de 1985, ha tenido la virtud de anticipar el planteamiento de ciertos problemas.

Efectivamente, los cambios profundos ocurridos en el contexto socioeconómico y en los modelos de desarrollo agrícola requieren un cuestionamiento sobre la evolución de las actividades de producción, transformación, distribución y consumo de alimentos. Esto implica el desarrollo de modelos agrícolas y alimentarios más preocupados por las dinámicas de las sociedades rurales, basados en la valorización de los recursos humanos y técnicos locales más respetuosos del medioambiente, más atentos a la diversidad y a la calidad de los productos agrícolas y alimentarios.

El rol de los extensionistas, tradicionalmente responsables de difundir los progresos tecnológicos, ha sufrido mutaciones importantes que es necesario analizar y tener en cuenta. El nuevo contexto exige de ellos no sólo que sean eficaces en el plano técnico sino que además jueguen un rol en la organización de los procesos de cambio: organización de relaciones institucionales, de los productores, de nuevas estrategias de comercialización. Hasta el vocablo "extensionista" parece haberse encogido y no acomodarse a este trabajo de "organizadores del desarrollo rural".

Los cambios acaecidos plantean nuevos desafíos a los institutos de investigación agrícola y agroalimentaria, en particular para organismos como el INTA en Argentina o el INRA, el CIRAD y el CNEARC de Francia, que han participado en el desarrollo de estos trabajos y enriquecido así conocimientos que podrán ser cotejados a la realidad de otros contextos.

El cuestionamiento sobre el cambio cualitativo de las interacciones investigación-desarrollo-formación en el campo agrícola y agroalimentario constituye, en este marco, una cuestión central. Los investigadores, en particular en el campo de las ciencias sociales y de la vida, deberán redefinir su posición e interacciones con respecto a los procesos de cambio en curso. Su responsabilidad no es la de "pronunciar verdades" sino la de estudiar dichas evoluciones sociales, proponer herramientas y conceptos que permitan interpretarlas e idear alternativas posibles. La formación de recursos humanos a distintos niveles (técnicos, productores, agentes de desarrollo) deberá igualmente ser replanteada en este sentido.

El valor de este trabajo es, sobre todo, el de aportar elementos "directos del terreno" para desarrollar esta reflexión. En este sentido, los planteos aquí realizados son análisis y también memoria. Seguramente habrá aspectos a completar y profundizar, mas la lectura queda abierta. Lo importante es que cada uno, el productor, el investigador, el extensionista, saquen sus propias lecciones desde su lugar concreto de trabajo.

Manifiesto por último mi agradecimiento a las autoras por el esfuerzo realizado y mi satisfacción por la publicación de este libro. El mismo es un resultado de la cooperación científica y técnica entre el INTA y el INRA, y muestra el interés de profundizar dicha cooperación, que adquiere aún más importancia en el actual contexto internacional.

Dr. José Muchnik

Directeur de Recherches INRA-CIRAD

Directeur du GIS SYAL

"Algo extraño, pero lindo"

Cuando esta obra, realizada por Andrea Maggio y Amparo González, sea editada y esté presente en los estantes de las bibliotecas institucionales: ¿cuántos hechos extraños o situaciones nuevas habrán ocurrido en esta sociedad globalizada, en esta Argentina saliendo de las ruinas, en nuestras tareas cotidianas?

- Una primer constatación, casi irreversible, es que la Unidad de Minifundio, con su estrategia de trabajo, ya no exista más como tal.

- Una segunda es que los reales actores o "beneficiarios" de estas acciones; los "Naco" de San Juan, las "Tita" de Mendoza o los "Cambá" de Corrientes, no se enteren nunca ni tomen consciencia de su rol, su protagonismo y sus enseñanzas a gente como ellos, a partir de su práctica concreta y, a partir de ahora, de la existencia de este libro.

- Una tercera constatación es la aparición de nuevos términos, definiciones, en el firmamento del combate contra la pobreza tales como: "Desarrollo Local", "Sistemas SIAL", Nuevos Programas, etc., que pretendan conceptualizar y enfrentar el trabajo de cada día con los pequeños productores.

- Una cuarta posibilidad está asociada a la llegada de futuras y nuevas autoridades en distintos ámbitos gubernamentales para mejorar, enriquecer o reemplazar lo hecho hasta el presente en el ámbito del Desarrollo Rural.

El INTA fue y es el organismo oficial responsable de la generación y transferencia de tecnología agropecuaria en el país.

Con resistencia pero con orgullo, el INTA ha sido el responsable de la creación colectiva de una herramienta y forma de trabajo como fue la Unidad de Minifundio (se tuvieron en cuenta demandas de más de 3.500 pequeños productores del NOA y NEA Argentino en 1985). Pionera en el país, reconocida en América Latina y centros internacionales como los de Europa, tal el caso del CIRAD de Francia, con el cual se trabajó muchos años.

Hoy, febrero del 2003, a más de dos años de mi alejamiento de la Coordinación y del INTA, aunque la Unidad de Minifundio ya no exista, en la realidad, se mantiene viva.

Su vigencia se constata a través de las organizaciones campesinas que se han conformado, y siguen desarrollándose a pesar de todo. Está presente a través de sus técnicos, que desde diferentes lugares continúan trabajando con su compromiso constante junto a los pequeños productores y sus familias.

Una manera de rescatar lo vivido por las 22.000 familias minifundistas, los técnicos y sus historias es presentar los testimonios y los análisis contenidos en esta obra, que toma variadas experiencias de distintos proyectos campesinos.

Quedarán pendientes las enseñanzas, sugerencias, conclusiones a rescatar, y convertirlas en acciones por parte de los responsables políticos y sus niveles gerenciales, para poder modificar esta sociedad con tantas desigualdades y asimetrías.

Ojalá lo hagan, sino pueden correr el riesgo de quedar nuevamente fuera de la historia...

Ing. Agr. M.Sc. José Alberto Catalano

Coordinador Nacional de la

Unidad de Minifundio

Periodo 1987-2000

Uno está aquí porque ama el trabajo, es prácticamente la única razón.
Productor cabritero del proyecto de San Luis

Los motivos que nos llevaron a presentar este trabajo no son diferentes a aquellos que nos llevan a trabajar todos los días en el apoyo a los pequeños productores. El principal de todos ellos: permitirles ser escuchados.

Desde la creación de la Unidad de Minifundio en 1987 y el convenio de cooperación técnica con el INRA-CIRAD y el CNEARC de Francia en 1992, el INTA ha desarrollado un aprendizaje permanente de la realidad de los pequeños productores minifundistas argentinos. Un aprendizaje mutuo de una realidad no percibida por gran parte de nuestra sociedad.

Esa realidad nos dice:

Que los pequeños productores existen, y son muchos.

Que los pequeños productores poseen un saber-hacer cargado de tradiciones que es preciso rescatar, reconocer y, en algunos casos, adaptar respetuosamente a los nuevos tiempos.

Que el "sistema" instaurado en la realidad nacional y mundial los mantiene excluidos.

Que para evitar su exclusión social y económica necesitan del apoyo de las instituciones, gubernamentales y no gubernamentales.

Que el nucleamiento de los pequeños productores en organizaciones permite que actúen como agentes de su propio desarrollo productivo y comunitario.

Que es importante que logren una adecuada autogestión para potenciar sus capacidades y mitigar sus limitaciones, y que para esto es necesario un proceso de capacitación permanente.

Que la articulación de estas organizaciones de pequeños productores con el resto de los agentes sociales y económicos (organizaciones entre sí, con entidades locales, regionales y nacionales, con instituciones, con técnicos, con proveedores, con agentes de mercado, entre otros) es una herramienta importante para su proyección presente y futura.

Creemos necesario informar y comunicar sobre el minifundio en Argentina, en este caso desde el trabajo de un programa oficial, que no es más que una muestra del universo de pequeños productores de nuestro país. Contar cómo se ha trabajado, qué logros se obtuvieron y qué errores y falencias se han cometido.

Para eso, creímos que lo mejor era preguntárselo directamente a la gente: **productores y técnicos**. Ellos son los que le dan cuerpo y espíritu a este documento.

Desde el momento en que fueron realizadas las entrevistas que conforman el origen de este libro, a fines del año 2000, hasta el día de hoy que llega a ser publicado, han sucedido grandes cambios tanto en el contexto nacional –sucesivas transiciones gubernamentales, devaluación de la moneda, cesación de pago de la deuda externa, 'corralito' financiero, mayores ajustes estructurales, escalada de la pobreza y la inseguridad- como en el ámbito internacional –gravísimos atentados, mayores medidas de protección de los mercados, elecciones con resultados sorprendentes, acentuación de las brechas económicas y sociales entre países, catástrofes ambientales-.

Inevitablemente, estos cambios han provocado fuertes repercusiones en el seno de nuestras instituciones y organismos, oficiales y no gubernamentales, vinculados al desarrollo social y económico, como también en la misma sociedad civil.

La batalla que da día a día el sector agropecuario para mantenerse competitivo en el contexto descrito es muy dura, y sabe que lo hace en un marco de reglas de juego cada vez más restrictivas que alcanzan la inequidad. Entre todos los actores del sector rural argentino, los pequeños productores minifundistas, nuestros campesinos, son quienes se encuentran en las

condiciones más difíciles: habitando y produciendo en zonas desfavorecidas, sin acumulación de capital, alejados de los mercados, con mínima cobertura en servicios sociales, en muchas ocasiones sin titularidad de las tierras que ocupan, sufriendo el éxodo de sus hijos y asumiendo una histórica marginalidad social y económica.

Es entonces cuando estas **Palabras Campesinas**, lejos de haberse desactualizado, han ganado mayor vigencia. En ellas se evidencia: el reconocimiento de la realidad en la que están insertos, las potencialidades de los individuos y, en especial, de sus organizaciones; la valoración de los nuevos conocimientos tanto como la de sus propios saberes; la interpretación de sus fortalezas y debilidades para enfrentar el mercado en forma directa; el poder de autocrítica y de crítica constructiva de quienes los acompañan.

Este trabajo también pretende rescatar el rol del técnico asesor –agente de desarrollo- que tiene como tarea acompañar a los pequeños productores en este descubrimiento permanente del camino a seguir en el proceso del desarrollo local.

Queremos señalar que el análisis de los testimonios y de las acciones realizadas pretende dejar un espacio abierto para el intercambio de opiniones y la crítica constructiva, y no pretende ser absoluto ni exhaustivo. Reconocemos que lo hemos hecho desde el lado más confortable, el del espectador ocasional, pero queremos ofrecer garantía que nos hemos esforzado en focalizar nuestra mirada en el actor principal: el pequeño productor minifundista argentino.

Finalmente, acercamos nuestro agradecimiento a las instituciones auspiciantes que mantuvieron su confianza en la realización de esta publicación, a pesar del tiempo transcurrido, y muy especialmente a los productores, a Clara, Carolina, Eliseo, Kenny y Martín que nos recibieron con tanta calidez con los brazos abiertos dispuestos a contar sus historias.

Amparo y Andrea

Buenos Aires, Diciembre de 2002

AGRADECIMIENTOS

A José Catalano y José Muchnik que nos confiaron esta tarea que tratamos de desempeñar con responsabilidad en la transmisión objetiva y leal de los mensajes rescatados.

A Julio Elverdín que apoyó la aparición de este trabajo desde el primer momento que conoció la propuesta y gestionó los medios para su edición y publicación.

A Pierre Campagne quien guió el trabajo de tesis de Amparo, texto de origen de esta publicación, demostrando su interés en valorar los testimonios y lograr un documento claro y enriquecedor.

A Pierre-Marie Bosc por su disposición a la lectura de este trabajo y sus valiosos aportes.

A Guillermo Torres por su dedicación desinteresada a la corrección narrativa del presente trabajo.

A nuestras familias y amigos, que nos alentaron en todo momento sin celarnos el tiempo dedicado a este trabajo.

INDICE DE ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CIRAD	Centre International de Recherche Agronomique et Développement
CNEARC	Centre National d'Études Agronomiques des Régions Chaudes
COPROSUBA	Cooperativa de Pequeños Productores del Sur de Buenos Aires (provincia de Bs. As.)
COPROVIPA	Cooperativa de Productores de Villarino y Patagones (provincia de Buenos Aires)
EEA	Estación Experimental Agropecuaria (unidad operativa del INTA)
FECOAGRO	Federación de Cooperativas Agropecuarias Ltda. (provincia de San Juan)
FOPAR	Fondo Participativo de Inversión Social en ejecución por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación
INRA	Institute National de Recherche Agronomique
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
NEA	Noreste Argentino
NOA	Noroeste Argentino
ONG	Organización no gubernamental
OP	Organización de productores
PEL	Programa de Emergencia Laboral, de ejecución por el Ministerio de Trabajo a nivel nacional
PROINDER	Programa de Investigación para el Desarrollo Rural, de ejecución por la SAGPYA a nivel nacional
PSA	Programa Social Agropecuario, de ejecución por la SAGPYA a nivel nacional
SAGPYA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos
SIAL	Sistemas Agroalimentarios Localizados
UM	Unidad de planes y proyectos de investigación y extensión para productores minifundistas (Unidad de Minifundio)

INTRODUCCIÓN

El último Censo Agropecuario realizado en Argentina indica la existencia de más de 410.000 explotaciones agropecuarias, de las cuales 310.000 son familiares, es decir más del 75%. A su vez, entre estas últimas se encuentran unas 160.000 que conforman pequeñas unidades productivas con graves problemas estructurales, llamadas "minifundios".

Los minifundios en Argentina predominan en las regiones extrapampeanas, especialmente en el norte del país: el NOA (Noroeste Argentino) y el NEA (Noreste Argentino) reúnen al 64% de este tipo de explotaciones. El resto se sitúa en un 17% en la región pampeana, un 12% en el Cuyo y un 7% en la Patagonia (Echenique, 1999).

Sus producciones están fuertemente orientadas al autoconsumo familiar, lo que hace que en ciertos ámbitos los consideren 'pobladores rurales' más que productores. Sin embargo, la importancia de sus producciones agropecuarias no es en absoluto despreciable. Como ejemplos más representativos, se destaca que el 90% de la producción algodonera y el 92% de la producción tabacalera son realizadas en explotaciones minifundistas (Catalano et al, 1998), 9.000 pequeños productores se dedican al cultivo de la caña de azúcar y 25.000 a la vid; a su vez, el 31% del ganado porcino, caprino y de camélidos, como el 10% de los ovinos y el 14% de la producción bovina se encuentra en manos de productores minifundistas (Aparicio, 1997).

Sus sistemas productivos convencionales son muy precarios en cuanto al manejo tecnológico y además, en el contexto actual de los mercados, sus productos más tradicionales (como la yerba mate, el tabaco, el algodón, la caña de azúcar, los caprinos) han sufrido una fuerte depreciación y presentan serias dificultades en la comercialización.

En los años '80, al igual que en el resto de

Latinoamérica, surgieron en Argentina organizaciones no gubernamentales que, con aportes financieros del exterior, asisten a algunas comunidades campesinas aplicando diversas metodologías de acción y promoción social. Desde el ámbito oficial, si bien se los abordó social y políticamente desde los programas de asistencia a la pobreza, fue en el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) donde se creó un Programa especial de asistencia técnica agropecuaria para los productores minifundistas: **la Unidad de Minifundio** ³.

Creada en 1987, establece como objetivo primordial "demostrar que los pequeños productores organizados pueden mejorar sus condiciones de vida. Y cuando decimos condiciones de vida no hablamos sólo de bienes, sino de desarrollarse como persona, como familia, como comunidad, y de esta forma poder integrarse en un sistema económico que históricamente los ha mantenido excluidos"⁴.

Para alcanzar este objetivo, se establecen tres componentes como ejes de acción:

- **Capacitación:** como proceso constante de aprendizaje grupal del que participan técnicos y productores, identificando las causas de los problemas y planificando acciones tendientes a superarlos. La estrategia implica que el sujeto sean grupos de pequeños productores para favorecer la adopción de nuevas tecnologías -inaccesibles individualmente- fomentando vínculos solidarios para afrontar la problemática integral del sector minifundista.

- **Organización:** favoreciendo la participación conjunta de los futuros beneficiarios, las organizaciones de base que los nuclea y las instituciones oficiales locales, tanto en el diagnóstico de la problemática como en la planificación e implementación de los proyectos. Esta estrategia promueve la organización de grupos de productores que favo-

rezca la autogestión comunitaria en la producción primaria, la transformación de los productos y la comercialización.

- **Innovación Tecnológica:** como medio para mejorar la productividad de los recursos disponibles para el productor. La propuesta se orienta hacia la valoración de las técnicas y saberes locales y la adopción de tecnologías sencillas y de bajos costos, aptas para ocupar convenientemente la mano de obra familiar. Busca aumentar el ingreso predial, mejorar la seguridad alimentaria, favorecer alternativas de diversificación productiva, y dar mayor valor agregado a los productos regionales. Una estrategia importante en este sentido es el trabajo de experimentación adaptativa en los predios de las familias beneficiarias.

La Unidad de Minifundio (de ahora en adelante la UM) ha coordinado 51 proyectos de apoyo al desarrollo en comunidades campesinas, de los cuales 46 se mantienen en marcha actualmente, en diversas zonas del país e incluyendo numerosos sistemas productivos ⁵.

En el año 2001, los proyectos abarcaron a unas 12.000 familias campesinas en 19 provincias del país, con la participación de más de 150 técnicos de la institución.

Un estudio realizado por la UM a fines de 1997 señala los principales resultados alcanzados en los proyectos luego de diez años de trabajo con los pequeños productores:

- el 82% de los proyectos desarrollaron estrategias organizacionales implicando unos 15.000 productores organizados en 694 grupos, 48 cooperativas y 24 asociaciones.

- el 53% de los productores realizaban actividades de autogestión desde sus organizaciones, como compra y venta de productos en conjunto y la utilización asociativa de bienes y servicios.

- el 93% de los proyectos accedieron al crédito institucional (fuentes de financiación de programas oficiales nacionales y provinciales e internacionales como BID), permitiendo destinar recursos a actividades pro-

ductivas y de autoconsumo en montos que oscilan entre los 50 y los 200 jornales ⁶, beneficiando a más de 15.000 familias.

- varias familias accedieron a la tenencia de la tierra a partir de gestiones realizadas desde las organizaciones de productores.

Un estudio previo realizado en la campaña 1995 comparó los ingresos brutos de 11.000 productores integrantes de los proyectos con relación a una situación convencional. La diferencia significó un incremento de sus ingresos brutos en un 461%, que equivalía a un ingreso bruto anual de \$1.041 (unos 150 jornales⁶) para un productor convencional frente a \$4.807 (aproximadamente 690 jornales⁶) para un integrante de los proyectos.

Al comparar este incremento en los ingresos brutos de los productores con el monto invertido por la UM (en definitiva, el Estado), sumando salarios y gastos operativos, la relación costo:beneficio resultó de 1:15.

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

En la búsqueda de apoyo a la temática de valoración y comercialización de los productos finales de estos pequeños productores, y en el marco del convenio INTA-INRA, la UM convoca al CIRAD y al CNEARC a participar de un convenio para el intercambio de técnicos y pasantes.

Al cabo de 10 años de cooperación, surgió la necesidad de realizar una evaluación de las acciones emprendidas en pos del desarrollo de los pequeños productores.

Para ello, se seleccionaron cinco proyectos considerados representativos como base del análisis. Se partió de la lectura de las presentaciones iniciales de cada proyecto y los informes anuales de sus técnicos responsables. Asimismo, se trabajó en terreno, donde se realizaron entrevistas a los pequeños productores, a los técnicos vinculados y, en algunos casos, a otras instituciones locales, además de

tomar contacto directo con el entorno local actual.

Este documento es el resultado de ese trabajo de análisis y evaluación.

Iniciando el documento, se encuentran extractos de los discursos de la gente. Se tomaron de las entrevistas, que pretendieron ser lo suficientemente abiertas para que la gente pudiera sentirse libre para dar su opinión, hacer comentarios, contar sus vivencias... Constituyen el eje fundamental de nuestro trabajo.

A continuación, se hace una descripción detallada de los proyectos evaluados para

una mejor interpretación del análisis realizado.

Presentamos luego el análisis de los temas más significativos que surgieron tanto de la gente como de los técnicos e instituciones. No pretende ser un análisis exhaustivo; se ha enfocado en las organizaciones de los pequeños productores y el acompañamiento desde la UM.

Por último, se exponen las conclusiones señalando necesidades futuras a considerar a los fines de un mejor desenvolvimiento en las tareas de extensión para y con los pequeños productores minifundistas.

*Yo tengo tantos hermanos
que no los puedo contar
y una novia tan hermosa
que se llama Libertad*

(Extracto de "Los Hermanos"
de Don Atahualpa Yupanqui)

CAPÍTULO I

HABLA LA GENTE

LOS DISCURSOS

LAS DULCERAS DE MENDOZA

lo hago desde los 5 años, desde que tengo razón...

...me crié con esto, vivía entre medio de las viejas de antes que hacían todo esto. Luego a través del tiempo aprendí el resto, no era hacer dulces nada más, ha sido terriblemente duro para mí, que no tengo estudios, no tengo la primaria. Cuando vas a hablar con un ingeniero, tenés que poder hablar de esto como cuando vas a las ollas. Llevamos ocho años, antes hacíamos otros dulces. Le decía a mi hija que teníamos que juntarnos con un grupo, fabricar con etiqueta.

la gente nos decía ustedes están locas...

...un día nos juntaron como a 20 y nos ofrecieron esto, y a algunas nos pareció lindo, y las más locas nos quedamos. Este proyecto salió de Fortalecimiento del Hogar Rural. Poner una persona que capacite a las mujeres en talleres. Entonces estaban las extensionistas del INTA, que las han sacado a todas, no ha quedado ninguna, y ellas juntaban a las mujeres en zonas distintas, y ahí se formaban clubes... Cuando empezamos a trabajar, el resto de la gente pensó que estábamos locas.

Para empezar pedimos un crédito al gobierno, y justo empezó la inflación.

No podíamos vender los dulces... Fijate hace once años atrás y todavía seguimos con el mismo problema de comercialización que cuando empezamos. Hoy vendemos pero no es lo mismo. Era imposible, entonces agarramos al gobernador y conseguimos bajar los intereses, y le pagamos con dulce, no teníamos plata porque no vendíamos,

nos quedamos sin insumos. El gobernador nos dio un subsidio para darnos el pie para seguir. Ahora veremos, tenemos la esperanza de poder seguir. Todos nos dicen que estamos locas, que trabajamos sin rentabilidad. Tenemos la esperanza de conseguir alguien que nos comercialice como corresponde. Lo que pasa que nosotros no podemos comercializar, porque como dice el dicho "el que toca nunca baila" no podés comercializar cuándo producís, lo tiene que hacer otra persona.

de ser ama de casa a ser empresaria...

...me metí en el proyecto porque era algo apasionante, como ama de casa y al no tener estudio para nosotros era un desafío, en nosotros en sí lo cumplimos. Porque del primer año de hacer 250 frascos a este año que hicimos 18.000, lo hemos cumplido. El problema es lo mal que se está en este país. Pero el sueño de ser empresarias lo hemos cumplido, llegar a ser lo que somos, tener una fábrica y que sea nuestra. El sueño en parte está cumplido, tener una fábrica, tener una cooperativa. Falta el otro, que es el ingreso. Yo no gano nada de nada. Lo esperamos, Dios mío, porque sino hasta acá llegamos, 10 años que es un montón.

Cuando leí el proyecto me pareció fascinante...

... muy lindo para la mujer, más para este tipo de mujer que no teníamos una profesión. Y ahí cuando conocimos el proyecto, otros grupos, conocí a las mujeres y llevé mis productos para que los conocieran, ellas hacían mermeladas, y yo hacía cítricos. Ya la cooperativa estaba armada, con todas estas mujeres. Empecé a hacer los panes de membrillo porque me salía el color y los almibarados que ellas tampoco hacían. Empezamos a trabajar en grupo, hacíamos cosas distintas, poniéndonos de acuerdo qué hacía cada una. No sabía-

mos que teníamos que pedir orientación, con sus respectivas habilitaciones, libretas sanitarias, un montón de requisitos que teníamos que reunir para hacer realmente dulces como nosotras queríamos. Pensábamos que teníamos que hacer dulce y nada más.

Al principio todas tuvimos el apoyo de las familias...

...yo te diría que ahora tenemos el problema, ahora que hemos crecido, han pasado 10 años, ya no somos las mismas, tenemos más achaques, a lo que se suma lo poco que llevamos. Hay más de negativo que de positivo, cuando antes cualquiera nos hacía un favor ahora no lo hacen, porque no llevamos ingresos, ahora ellos no quieren mezclarse en algo que no tiene ingresos. Sin embargo, nosotras seguimos, porque nos gusta. En este momento, en mi familia no tengo apoyo pero como yo soy porfiada... Una necesita apoyo cuando se desgana, te dicen que va a sobrevivir, te dicen que no te quejes. No objeccionan si tengo que viajar a BA, en ese sentido tenemos maridos liberales... ella ha ido a Mar del Plata, en ese sentido nos tienen confianza, ellos saben positivamente que no venimos acá a tomar mate, venimos a laburar. Pero llegó el momento que la situación económica en las familias está tan mal que no cabe una palabra de más. No vamos a hacer otras cosas, porque en este país no hay trabajo. Además esto es lo que nos gusta. Ya estamos acostumbradas. Cuando no estamos, parece que nos falta algo.

el orgullo mío, es que a mi edad me gano yo lo que gasto...

... las vecinas dicen que somos locas, que vamos a perder el tiempo, pero no le hacemos caso, pueden decir lo que quieran. En mi lugar si me quedaba en casa no hubiera hecho lo que hicimos con este proyecto. Cuando empezamos hace 10 años, se le dio oportunidad a empresas

jóvenes, y quedamos nosotras solas, no los encontramos en las ferias. Entramos con la idea de poder generar algo para la casa, y si necesitamos algo para nosotras, no tenemos que pedirle al marido o a los hijos, pero ahora desde mayo no cobramos un centavo. Las que se fueron fue porque no era rentable o por malos entendidos.

Busquemos algo para quedarnos en casa...

...antes tenía que salir a trabajar y llevar dinero a la casa. Lo ayudaba a mi marido, en decoración, las terminaciones. Me gustó el proyecto porque eran igual a mí, encajaba con lo que yo sabía hacer. Marcela estaba sola con su bebé, tenía que terminar su carrera universitaria, quería ser kinesióloga, viajar a otra provincia, pero tenía que mantener a su bebé entonces le propongo hacer esto, porque todavía mantenemos a los clientes que tenía yo desde hace 10 años.

No nos quedaba otra que salir a lavar y planchar, pero no era futuro. Entonces entre las dos hicimos todo, crecimos cobrando la mano de obra, pudimos construir esto. Somos tres socios, pero vivimos todos de esto. Gente que quería que se le elabore, siempre llega alguien que me pide que elabore cantidad de cosas, y me traen lo necesario y les cobramos la mano de obra. De mi venta, me queda para la casa unos \$800 por mes, llego a vender \$ 2.000. Todos salen a vender, marido e hijas. Yo lo que pido es poder pagar los impuestos y que tengamos para la comida. Yo no pienso en salir, en un 0 km, solamente pienso en eso, comer y pagar la luz y el teléfono que es lo que usamos para esto.

Duraznos en almíbar, frutas rellenas, cerezas al marrasquino...

... salsa de tomate, 4.000 - 5.000 botellones para vender; berenjenas, cebollitas, ensaladas de frutas. Hago otras cosas, una serie de productos que no ingresan a la

cooperativa, porque no me garantizan la venta. La cooperativa indica a las mujeres qué es lo que se vende. Me mantengo en la cooperativa porque es una entidad que puede apoyarte, que se pueda cobrar el producto. Si esto no funciona, de aquí a fin de año me tengo que ir. Yo apporto el 50% de la producción de la cooperativa, y estoy en las mismas condiciones de la que tiene el 6%, y a mí me jode porque no pelea como lo hago yo. Noto que esto lo toman como si viene vino, sino no importa. Sus maridos tienen su sueldo, porque si no tienen el respaldo van a pelear como lo hago yo. Porque hay que pelear para que la entidad siga viviendo, yo trato de que se recupere para que podamos seguir, para que mis hijas dejen de vender en la calle. Nosotras habíamos dejado de vender a la calle, y ahora tenemos que volver después de lo que ha pasado. No es lindo ir a vender a la calle

Yo estoy encantadísima con esto...

...haber viajado, y todo eso. Esto es de nosotras, tiene que andar para nosotras. Pero aparte del proyecto, esto es nuestra fuente de trabajo, nos dejamos de joder. Acá no me sirve la mujer menospáusica, la que no se queda en su casa porque se aburre, sino quiero que trabajen, como yo trabajo, así vamos a sacar la cooperativa adelante.

Ellas están más cerradas, para ellas la cooperativa tiene que ser esas personas y nada más, no crecer más que eso: "si viene alguien nuevo, yo no lo voy a dejar entrar, tiene que poner lo que yo he puesto en estos diez años". Y no es así, como se formaron las grandes cooperativa lecheras o de carne, el fundador es uno es el que va a poner todo para que esto funcione y luego te sentarás en una silla mirando cómo los otros trabajan, pero a las socias fundadoras nadie le va a quitar lo que han hecho. Pero sí tenés que abrirte para que los demás entren porque cuanto más grande y más fuerte, más difícil que vengan y

que te volteen. Cuando tenés una mentalidad de que la cooperativa fue formada para las mujeres estas y no hay forma de que entren gente de afuera que traiga ideas nuevas, que es lindo... Ahora tenemos los oreganeros y ahí está la cosa porque el tipo viene con ideas parecidas más o menos a las mías, el otro también... Ideas para afrontar la situación.

El cuello de botella acá es la venta...

.... la calidad del producto es lo que hemos llegado a avanzar, muy buenos precios, pero no sabemos vender, tenemos que buscar una persona que nos venda. Alguien que nos saque.

Todos estos años, ocho años, todavía la Cooperativa no me ha podido decir Rosa no vendas más afuera, quedate en tu casa, que ha sido meter la pelea por no salir afuera, pero si yo no hubiera salido afuera cómo me mantengo. No quieren, dicen de todo. Está "prohibida", pero yo vendo sin etiqueta mis productos. Si la cooperativa no responde, cómo te puede exigir. El estatuto dice que se puede vender hasta un 20%, y sin etiqueta, y vos podés ser la que vende el producto, que es lo que yo hago. Ahora mismo, me interesa vender por la cooperativa para vender con etiqueta. Porque sin etiqueta me puede comprar un cliente que me conoce hace años, pero yo no puedo ir a vender sin etiqueta a La Rioja, Tucumán o Buenos Aires. Quiero legalizar la venta, todo lo que hago. Todas venden, pero yo lo digo, no tengo problemas de decirlo, por más que se enojen, que zapateen.

Tome y venda, eso tiene que hacer la cooperativa, si lo puedo hacer yo, por qué no lo pueden hacer ellas?

una cooperativa rica y mujeres pobres...

...eso es lo que el banco quiere darme, y así no va a funcionar. El proyecto lo leés y es hermoso, fascinante, pero si la gente que está en un costado gana plata con mi proyecto y yo no puedo tener nada, que es

lo que he visto. Una administrativa que administre mi empresa. La producción la sacás siempre porque siempre vas a tener gente, si este no sirve, ponemos otro. Pero qué hacemos acá con todas estas dulceras que son unas caraduras que al producto cuando llega te lo regalan. Entonces qué te queda? La deuda por el azúcar, por los frascos, la deuda del BID. Así, los beneficiarios son gente que no tiene nada que ver con la cooperativa.

...lo que nos falta, que se venda, la plata...

... que se venda lo que se produce y que haya reintegros. Si la cooperativa no me responde, sigo sola, hago poquito y no me sacrifico como me sacrifico. Porque cuando piden 3.000, 4.000 frascos hay que estar ahí, al lado del fuego quemándose las pestañas, y que después todo quede en la nada.

Qué me ha aportado el proyecto? ...

...haber conocido otras zonas de Argentina, haber conocido gente de verdad te enriquece muchísimo, que estás luchando por algo que es muy bueno, porque cuando entablás conversaciones con otra gente a comparación con vos; los cursos que he tomado, las ISO 9000, una capacitación de 6 meses que recibí que me pagó una Fundación, que valía 500 dólares que lo hice en la Facultad de Ciencias Económicas.

...en la familia uno cambia también, está más contenta. La familia lo ve con otra impresión, para la familia decir que nosotras tenemos esta fábrica es un orgullo. "Es la fábrica de mi mamá", o alguna fotito en el diario... se ponen contentos.

...acá he aprendido muchísimo. Me enseñaron administración, me enseñaron ... es mucho, nunca pensé que iba a lograr todo lo que he logrado, todo lo que he hecho, porque yo no

tenía la escuela primaria cuando entré y ahora he logrado tener todo lo que tengo, y para mí es muchísimo, Cursos de capacitación empresarial, dirección de empresas, hemos ido a cursos de marketing, a nosotros nos falta mucho para eso pero lo que hemos podido ir hemos ido, a reuniones de mujeres campesinas... Es mucho lo que uno ha aprendido, a llevar la administración de una cooperativa., la contabilidad. Yo no tengo el título, los nombres de estudio, pero tengo la práctica.

...a mí el proyecto me ha aportado confianza en mí misma

porque me he dado cuenta que soy capaz de hacer muchas cosas. Yo empecé a trabajar a los 30 años, y antes no hacía más que cuidar los hijos, tengo 8 hijos. Aparte era muy tímida.

...en el transcurso de 10 años hemos aprendido un montón, hemos ido a cursos, muchas ferias, hemos participado muchísimo, hemos sido partícipes de todo lo que ha llegado a nuestras manos, y eso como experiencia personal es muchísimo. Soy miembro de otra ONG, CEPRO, Centro de Promoción Rural de la República Argentina. Y a través de ello, he participado en un encuentro latinoamericano representando a la provincia, que fue en Porto Alegre donde fuimos 17 argentinas y entre ellas estaba yo.

Hemos aprendido mucho...

...con el personal técnico, al principio puestos por el INTA y ahora por el Banco, siempre han sido muy buenos. Siempre se sabe que el proyecto nació con el INTA, y todavía persiste en el tiempo porque yo cuando voy a Buenos Aires voy al INTA, José Catalano, somos "amigonas" siempre nos considera. Acá se elabora y cada una lleva un rol. Nosotras peleamos para que la Unidad de Minifundio siga, porque nosotras dentro del INTA pertenecemos a

Minifundio, para que no lo saquen y que pese, porque sabe del esfuerzo que hacemos todas desde el comienzo.

Es cierto que nos tienen como modelo de desarrollo regional, hoy la competencia es muy fuerte, llegan productos importados que los regalan.

desde el vamos me cambió la responsabilidad...

a mí este proyecto me cambió la vida,. Antes era ama de casa y mamá, ahora soy ama de casa, mamá y sigo en la cooperativa. Para mí ser la presidenta es un título, nada más, en lo personal soy igual que Irma, que Carmela, que cualquiera, soy una dulcera . Cuando me quieran allá voy porque tengo que firmar y eso, pero no me cambia que soy una dulcera, soy una empresaria, soy una compañera, y eso me cambió mucho. El sueño es que podamos aportar,... que ya lo lográbamos casi, la p... Falta lo otro, pero es un complemento.

Te cuento una anécdota ?...

...yo siempre que tenía que ir a hablar con una autoridad, me sentía que por no tener estudio, por no tener capacidad, sentía que la autoridad que tenía adelante mío era todo, entonces me tenía que callar, no importaba lo que él dijera. Con esto, hemos aprendido a decir lo que queríamos sin perder el respeto, y si tenemos que ir a decir algo a un diputado, senador, gobernador, presidente, se lo decimos. Yo he viajado a BA y he hablado con el ministro, y con el presidente del Banco de desarrollo, tal como te estoy hablando a vos, con los puntos sobre las íes, como tiene que ser. Eso si no hubiera estado en esto, para nada, no hubiera salido de la puerta de mi casa, tenía que salir mi marido a atenderte. En eso hemos madurado...

Ahora somos hasta profesoras...

...se ha hecho un convenio con la escuela

la secundaria y el ministerio de trabajo para formar gente joven, ellos les van a dar \$600 y yo los voy a formar en los laboratorios de la escuela para hacer dulce y van a tener una ganancia de 32 centavos por frasco. Van a ser cinco que van a estar practicando durante 6 meses. Entonces cuando la cooperativa me diga que tengo que entregar 600 frascos de dulce de batata yo se los voy a llevar a ellos y les doy tres días para que los hagan, son todos chicos jóvenes, los hacen en la escuela.

Nosotras tuvimos que buscar un distribuidor para que vendiera...

porque nosotras no teníamos vehículo para hacer las entregas. Yo empecé produciendo y después salí a comercializarlo. Cuando fui por primera vez a Mendoza, yo dije Dios me va a ayudar y me ayudó. Tuvimos que pasar por mucho plantón, porque cuando vas a hablar con los gerentes hay veces que tuve que esperar cuatro horas para que me atendieran. Y como no conocía no sabía que podía decir, guárdenme el lugar, porque cerquita tenía otro lugar para ir. Así fui aprendiendo. A veces me decían, bueno tráigamelo mañana, y no se lo podía llevar porque no teníamos vehículo entonces buscamos un distribuidor con móvil. Entonces yo seguí trabajando en la administración, y seguí trabajando con el grupo. Recibí capacitación durante un año. Y ahora desde que somos cooperativa, siempre fui la tesorera y ya no salgo a "pasear".

lo que nosotras necesitamos es encontrar un buen 'comercializador'...

...que nos protejan los productos que son buenos. Lo que el proyecto no nos ha aportado todavía es tener una buena comercialización. Que nuestro grupo sea rentable. No pretendemos llevarnos un montón, sino decir que nos ayuda a pagar algún impuesto por lo menos... Aquí la zona no es buena para comercializar, y si tenemos que ir al centro el pasaje

sale \$4, y andar con el peso. Habría que organizarse, comprar un carrito, pero sale unos \$20, y salir con tandas.

Cuando nosotras empezamos, nos llevábamos los 23 centavos por frasco que se vendía por la mano de obra. Después hay un porcentaje como dueño, pero eso lo dejábamos para que esto siga creciendo.

Tampoco pretendíamos llevarnos todo el año, porque hay meses que no tenés trabajo. Porque cuando yo comercializaba los dulces hacía degustación, y todo el mundo que lo probaba se llevaba frascos. Una vez nos costaba muchísimo entrar en un supermercado de aquí, tres o cuatro veces de plantón, y me pidió la degustación. Viernes y sábado porque es cuando más baja la gente a comprar de los barrios de más poder adquisitivo. Hicimos el viernes y el sábado se vendió todo. Así que a la otra semana le hice otra degustación, y después me seguían comprando...

Teniendo un buen comercializador, los dulces se venden.

Un supermercado nos dijo que nuestro frasco no vendía, que el dulce era bueno pero que el frasco no daba imagen de artesanal, entonces hemos cambiado el frasco, la etiqueta... Somos capaces de responder en cantidad, lo hemos comprobado este año. Porque antes nosotras trabajábamos pacífico, pero ahora nos han exigido y respondimos. Aunque tengamos que trabajar de noche, domingo, feriado.

si yo abandonara el proyecto, sería como si perdiera un hijo ...

...porque llevo once años desde que empezamos. Es mucho cariño. Y dentro de todo lo que más me interesaría es que pudiéramos darle trabajo a otras mujeres. Aunque a veces para seguir, a veces digo que sí, a veces digo que no, depende de mi estado de ánimo. Mi grupo se llama Mujeres en marcha, y nuestra idea era funcionar bien para poder cada vez dar ayuda a más mujeres rurales porque aquí en

Lavalle no hay trabajo para mujeres. Es muy escaso, hay trabajo en la tierra sino no hay otro, entonces nosotras queríamos que esto funcionara. Si nosotras vendiéramos bien, harían falta más mujeres.

Es como un hijo, les digo yo. Y más ahora, que con la edificación nueva he puesto \$1.000 de mi bolsillo para pagar a los albañiles, así que ahora tengo que aguantar. He sacado mercadería con mi tarjeta. El subsidio nos dio para el material, pero no para la mano de obra.

A mí me duele muchísimo la cooperativa, porque le he puesto tanto ... yo ahora la vivo más, como dentro de la cooperativa, no como mujer desde su grupo sino que yo la vivo desde afuera y desde adentro.

... hemos mejorado nosotras las recetas que nos han dado desde la Facultad...

Lo que es elaboración nosotras lo hemos superado, lo que nos falta es comercialización. Nosotros hemos acortado tiempos y todo, y la pena es que justo este año que era el año pico para nosotros, iba a ser el de beneficios, pensábamos... Nosotras al principio sí ganábamos, como los dos primeros años ... Todo ha sido esfuerzo de nosotros, si te digo la verdad, a nosotros personalmente la cooperativa lo único que nos ha aportado es que nos hemos capacitado, es lo único.

Yo tengo a mi hija que hace casi todo lo de la casa, yo paso todo el día en la calle, en la fábrica...

...mis hijos no tienen trabajo así que cuando lo necesito me ayudan. Me quedo porque es como una misión que yo tengo. Si gano o no me da lo mismo, porque tengo que estar ahí. No he tenido ningún problema con los hijos. A veces, las hijas no me ven y cuando me pescan, me dicen 'Llegaste! Viniste!' "Sale casi a la madrugada, y cuando llega al mediodía traga

algo así y se mete allá a cambiarse para volver a salir, y yo le digo que así no se puede ¡!! Yo le digo que una mujer vaga es asqueroso pero pasarse de los límites tampoco porque ya no tiene vida una persona casi" (comenta la abuela de la casa).

Ninguna de las mujeres de los otros grupos es jefa de familia como nosotras dos. Si esto fuera rentable nosotras le dedicaríamos todo el día. Yo me dedico a esto y dejo la Municipalidad.

De todas maneras, las que tienen marido tampoco les alcanza porque todo se ha venido a pique.

Ahora a nadie le alcanza con un solo sueldo.

Prefiero ser positiva...

... pensar que en algún momento se va a salir adelante. Yo no he ganado plata, pero todo lo que he conocido, he salido, he hecho un montón de cosas. Y todo lo que he ido obteniendo en la Municipalidad fue en base a toda la experiencia que ido teniendo. Porque estoy a cargo de lo que es el Autoconsumo de la Municipalidad.

No tenemos una buena comunicación...

...saber mejor qué pasa en la oficina. Al menos dejarnos escrito en la oficina las novedades. Una buena organización con comunicación interna, eso nos falta.

...la comunicación entre grupos ha merchado un poco. Hay gente que se da cuenta que estuvo mal y te pide disculpas, pero otra gente te trata mal. Una vez al año nos juntamos todos, dulceras somos 21, y entre los apícolas y aromáticas otra cantidad parecida

Somos famosas, pero pobres...

...todo el mundo conoce a las dulceras, pero no ganamos plata. También está lo humano, la gente te ve y te conoce. Yo

veo que es importante. Cuando mis hijos eran chicos y empecé con esto... ellos te miran de otra manera, ya no era la mamá que lavaba los platos, la mamá va a ser empresaria. Cambia la imagen frente a los hijos, a mí me da orgullo.

Cuando recién empezamos nos dijeron que íbamos a ser autogestionarias, y ya lo somos. Somos capaces de hacer todo lo que nos piden hacer, lo que no somos capaces es de comercializar, o sí lo somos porque lo hicimos antes, se vendió y algo cobrábamos. Ahora no podemos salir a comercializar, sí podríamos hacerlo pero hace falta capital para movilizarse, y tiempo... porque si vos vas no producís. Se necesita un socio de comercialización, y nosotros les damos un porcentaje que nadie le da, un 15%. Es importante hacer la degustación, yo lo he hecho y sirve mucho. A las casas hay que ir los fines de semana, porque las señoras están. Y hacerlo nosotras mismas, pero dicen que no, quieren vender a lo grande. Tienen que ser socios de comercialización, que aporten su cuota social, que aprendan a querer a la cooperativa, y que gane su comisión de la venta.

no llegamos a pagar los impuestos del local...

... sólo estamos pagando la luz y el agua y la deuda se va acumulando. Se paga con lo que salimos a vender. Tenemos un porcentaje de la venta en la zona. Aquí hay un solo negocio y particulares. Hubo experiencia de mujeres que hacían venta directa, pero nos quedaron debiendo la plata. Algunas pagaron y otras no, y eso que había documentos firmados.

Como socias aportamos \$15 por mes. Como lo que se vende es muy poco, sólo alcanza para cubrir la cuota social, los gastos administrativos e insumos que ya has utilizado. Y seguís trabajando y trabajando. Y ahora, que esta vuelta que hubiera

sido tan rentable, podría haber servido para pagar algunas cosas que se deben.

Compramos todo lo que usamos, no tenemos superficie para producir fruta. Algunas las compra la cooperativa para todas, como el zapallo. Nos cuesta mucho conseguir higos, y los que tienen lo cobran carísimo \$ 0.50/kg.

Hay otros hombres que se deprimen y quedan todo el día tirados en la cama...

... otros lo mismo pero además golpean a su familia, a todo el mundo. Sale... tarda dos o tres días en volver, y vuelve y golpea. Y destruye a toda la familia. Bueno, hay que preparar a la mujer para eso.

Pero en las ciudades el comportamiento del hombre es peor que en el campo. Me parece a mí que es diferente. Es muy violento, como que la ciudad lo prepara para ser violento. En el campo puede ser que la tranquilidad de la naturaleza lo ayuda a pensar, sale a caminar. En la ciudad hay amigos buenos y malos, en el campo están algo más lejos... cuando llegó al otro lado ya se le pasó la bronca. El hijo varón defiende mucho a la madre cuando hay violencia, pero se da más reacción en las hijas. Y otros no se meten porque son problemas de la mamá o de los padres, que se arreglen ellos.

Un matrimonio que tuvo un buen pasar por 20 años, y ahora la mujer mantiene el hogar, y el hombre tiene algunas chingas y llegaron al punto de enfermarse ambos. Y les dije hagan una huerta, y realmente valió la pena. Él estaba tan acostumbrado a aportar todo que no puede aceptar que ahora ella aporte, pero tampoco le dice nada, no la valoriza, para nada. Pero también hay cambios, lentos.

Esto es como tener una terapia que hemos tenido...

... como cosa grupal, es genial... no es lo mismo tener medio día acá que estar sola en la casa. Porque los problemas de cada una en la casa los hemos contado acá... en el grupo. Entonces, por eso lo seguimos manteniendo. Con el trabajo de la casa, ahora nos organizamos de otra manera. Ahora, tenemos un horario para entrar, no para salir, menos de 4 a 6 horas nunca. Era muy monótono hacer siempre lo de la casa.

El otro día comentábamos que lo que no le confiás a un hermano porque no están cerca, llegás acá y se lo confiás a una compañera que hemos compartido medio día de trabajo.

Nosotras cuatro casi nos miramos y nos damos cuenta que alguna tuvo un problema, y esperamos que lo confíe, pero respetamos la intimidad, si quiere contarlo.

Si algo no nos gusta, nos lo decimos y listo.

Ay, Dios! Yo soy la que firma el proyecto frente al Banco...

... cuando recibí la carpeta de aprobación del proyecto, lo recibí al presidente del BID Argentina. Pero luego viajó el presidente del BID a nivel mundial a conocer los proyectos, y todos hablaron un poquito, y en eso él dice: "Bueno, ahora yo necesito que me hablen las dulceras". Y tenía que explicarle a él por qué estoy acá, por qué presentamos el proyecto, que lo convenciera a él de por qué este crédito debía ser brindado. Pero le dije lo que realmente estaba en el informe, y nos dice "Cuando vuelva a Argentina, quiero que esta cooperativa no sea solamente un ejemplo en la República Argentina sino cuando yo tenga que viajar a África o Asia o Europa yo pueda decir: En Argentina hay mujeres que asociaron a varones, que se hicieron grandes y que sean ejemplo". Al principio, había más tensiones pero ahora que participan varones en las asam-

bleas son más civilizados. Nosotras las dulceras, seguimos siendo las fundadoras, entonces llevamos 10 años y también nos conocemos.

Cuando vimos que de 25 proyectos que se presentaron que querían un crédito para su región quedaron cuatro, y de esos cuatro, uno éramos nosotros y el único de mujer rural neto, entonces eso nos llenó a todas de orgullo, de satisfacción. Porque además, el BID hace sus informes, y nosotras estamos presentes en todo el mundo, con fotos, en Europa, por dondequiera que llegue el libro del BID estamos nosotras, y eso nos llena de orgullo. Estamos con fuerza. Todos los que han venido han visto que el empeño es grande. Para llevar esto, aprendemos muchas cosas más, aprendés a nivel de administración, que nosotras no podemos hacer, el BID pone gente que tiene estudio.

El crédito del BID nos ha ayudado a crecer, no máquinas porque no necesitamos, pero sí a crecer.

Muchas veces decimos que vamos a abandonar...

...pero cuando llegamos a la puerta nos decimos hasta mañana y al otro día estamos acá de nuevo. Nosotras decimos "estos porteños que nos vienen a embromar", pero nosotras no les vamos a dar el gusto y vamos a seguir, si nos descuidamos somos peor que los gallegos, somos más testarudas. Es triste y es duro dejar. Una deja la familia un poco abandonada, estamos medio día acá y medio día allá, pero no nos dicen nada.

Si tuviéramos un sueldito, aunque sea \$50...

...para nosotras sería una gran ayuda. También puede ser que nosotras damos nuestra confianza a todos, y quizás por eso es lo que nos pasa.

futuro? ...

...si no tenemos una persona que 'negocée' de aquí en adelante, esta cooperativa no tiene futuro asegurado. Un buen gerente, que 'negocée' delante de la gente, que diga 'no m'hijito esto es así', que sepa negociar tu frasco, es lo que falta. No se puede negociar por un teléfono, sin conocer la cara del cliente. A la gerente, nosotras le dijimos, pero yo entiendo que ella no lo puede hacer porque no estudió para eso. Ella está aprendiendo ahora, pero no tenemos tiempo. Si no reacciona, perdemos las mujeres, perdemos todo esto que nos ha costado mucho tiempo, mucho sacrificio.

Creo que todas pensamos igual, acá hay que defender a la dulcera, ante todo, hay que defender a rajatabla a la dulcera. Alguien que defienda el frasco, eso es lo que yo necesito.

... Yo tengo la idea de hacer otras cosas, no quedar con esto solo, con todo lo que tenemos ahí se pueden hacer otras cosas. Buscar a alguien que tenga plata y que esté dispuesta a invertir en esto. Por ejemplo, las máquinas para hacer especias. Secar higos, ciruelos, porque tenemos mucho de eso; y prepararlo para vender. Alquilarlas durante el verano, si sale una buena propuesta, para embalar fruta.

LOS CABRITEROS DE SANTIAGO DEL ESTERO

Pensamos que con el INTA podía haber alguna solución...

... ellos decían que venían a apoyar el proyecto nuestro cabritero, no eran políticos, y venían apoyados por la parroquia. Y eso era una garantía.

... Los políticos vienen y es para un grupito, y aquí no, era para todos los que quisieran participar y tenían ganas.

... lo primero fue que se morían las

cabras con diarrea, y decían que nos van a curar las cabras, esa es la iniciativa que nos ha interesado.

...pero la gente está muy acostumbrada a la dádiva...

... entonces algunos productores decían no me dan nada, no me beneficia. Ellos querían desde la entrada que se vea algo, que les den algo, que saquen producción al tiempo que andaban, entonces como no se ve nada dicen voy a perder tiempo. Veníamos a las reuniones y era concientizar, hablar del valor que tenía.

... Porque la gente decía: 'Después de un año no me han dado nada'. Pero tenemos, porque estaban los cursos de capacitación: cómo era la cabra, conocerla. Ellos no valoraban las capacitaciones, las charlas, salir...

... Empezamos 16, pero al principio había mucha reunión, toma de conciencia... Entonces, había gente que decía que va a perder el tiempo estando sentado, conversando, como que no lo veían productivo eso. Entonces nos quedamos menos.

...en el caminar veíamos los beneficios...

... cuando ya vimos los beneficios, cuando dijeron: 'En el proyecto va a entrar el botiquín, y eso nos va a favorecer para cuidar la sanidad de la cabra'... Porque es algo que me quedó grabado cuando vino, ¿cómo se llamaba el ingeniero petisito rubito? Le contábamos nosotros el manejo que le hacíamos a la cabra: 'Esperamos que llegue tal tiempo y que para la cabra, y vendemos el cabrito'. Y él nos decía que nosotros le pedíamos, le pedíamos a la cabra y nosotros no le dábamos nada. Y es verdad. Él nos sacaba cuentas, para comprar medicamentos cuántos cabritos íbamos a vender, cuánto nos iba a favorecer.

Gracias al Proyecto Cabritero tenemos varias cosas...

... tenemos el handi que es un medio de comunicación bastante hermoso... por lo menos para mí... Perdóneme, pero el handi no es del grupo cabritero sino es de toda la comunidad... se lo utiliza, es verdad, para el grupo cabritero y cualquier comunicado que haya que hacerle a cualquier vecino... pero se consiguió por el grupo cabritero, gracias al Ingeniero... Y al padre Sergio que estaba en la Villa, él nos despertó mucho la mente, a varios... Nos unió, comunidades que no nos conocíamos... Por intermedio de ellos nos hemos unido, así 'se' conocemos también con ustedes ahora, si no hubiese sido por los medios de comunicaciones no nos íbamos a conocer...

... De lo más importante ha sido la recuperación de la represa, que ya estaba medio abandonada. La hemos recuperado con el INTA. La represa empezó en el año 63 y no se supo valorar la validez que tenía esa represa. Estaba casi abandonada. Yo creo que se abandonó por negligencia, si estamos viendo que nos hace falta y lo dejamos, no sé, quizás por negligencia.

... El INTA vino con el compromiso de poner la parte técnica y nosotros el trabajo. Y nos comprometimos y cumplimos, y hemos dejado la represa en condiciones. Y se estaba haciendo un purificador de aguas, pero no se ha terminado, quedó ahí porque el INTA anda mal...

...y con las capacitaciones podemos seguir manteniendo lo nuestro...

...es interesante para nosotros. Yo veo que, por ejemplo, en sanidad, yo tuve la suerte de hacer la capacitación. Y cuando se cuida al animal como se debe, se ve.

...yo no sé si él estaba para que capacite...

... sino que él estaba para aprender cómo vacunar. Cuando yo lo necesite, él viene a vacunarme, no a darme la capacitación.

Así era el tema, yo aprendía de esa capacitación y si ella lo necesitaba me llamaba a mí

...¿lo más importante de la asistencia técnica del Proyecto?

Yo pienso que ha sido respecto a la sanidad... la sanidad de los animales...también nos dio cómo aprovechar mejor la leche de las cabras... uno antes la cuajaba, hacía el queso así, común. Ahora no, hay que pasteurizarla, es mejor, se mantiene más tiempo... Después también nos hemos beneficiado con el yogur casero, la ricota... Nos ha provisto de ollas, material que se puede utilizar para hacer la cuajada... es de todo el grupo...Cuatro moldes para quesos, la olla, el lienzo, el termómetro también... Ahora cuando el grupo se desarme, eso se tiene que entregar a otro grupo... Acá no se hizo el chacinado, no se hizo nada, estábamos para hacerlo, se iba a hacer de una semana a la otra, el representante no sé que pasó y no se hizo, ni sé cómo se hace un chorizo de cabra como ya en otros lugares ya saben cómo lo van a aprovechar...

...se fue la camioneta...¿ en qué los guardamos ?...

...no tenemos cámara frigorífica para poder decir: 'Los faenamos, los guardamos hasta que vuelva la camioneta'. Cuando viene una camioneta y hay cabritos, así tenga diez, tenga doce, tenga uno, que se vayan nomás, darles salida lo más rápido. Es así, en el campo se trabaja así... Diez pesos están pagando acá en la zona. Y si le dicen: 'Le pago ocho', entonces lo tiene que largar aunque sea por ocho pesos. Se largan porque no hay leche para los cabritos, sino se arruinan todos, hay que sacarlos por ocho pesos para que 'haiga' ali-

mento para los que quedan. El precio es según la época. En Diciembre sí se puede quedar con el cabrito porque hay mucha leche, hay con qué amamantarlos, puede sacar hasta doce, trece o quince pesos por cabrito, pero es una temporadita, nada más. En esta época lo tiene que sacar por lo que ellos digan.

...¿vender en grupo? Mire, hasta ahora todavía no...

...se había hecho prácticamente un contrato con un frigorífico de Córdoba que nos iba a pagar por el cabrito de 6 kilos \$19, fue una prueba para que entreguemos... El señor este conoció toda la zona donde hay cabrito y no pagó lo que prometió...

La primera vez que vino a mí me dejó los cabritos y levantó los de gente que no es del grupo. Le reclamé, por qué a mí no me levantó los cabritos y sí a aquel que no es del grupo... Si el señor es dueño de la plata, es dueño de hacer lo que quiera... lógico... Hace tres años que ese señor viene para acá... En vez de adelantar nosotros, hemos ido para abajo... El nos tendría que pagar como estaba ahí en la nota. No ha cumplido... No ha cumplido lo que ha prometido. Teníamos como un contrato que se había firmado entre todos los grupos para ver si había mejoría en la venta... pero no nos ha valido de nada porque venían ofertando una miseria. Se pensaba en la venta conjunta, se hablaba... Pero está muy floja la venta, no hay plata, nadie compra... Estuvimos en La Banda y las Termas buscando precios y no...

¿Acuerdo de un precio mínimo entre todos? No, no, ellos dicen cuánto pagan. Capaz que le digo 'Vale \$10' y le dicen \$8 y hay que vender...

Cuando no podemos vender a los cabriteros...

...vamos a Frías. Por lo menos, a veces, yo

llevo a Frías... Me encargan cabritos y yo les llevo... a 12, 15 pesos por cabrito... Es la única manera de sacarles más... Yo los he vendido a 13, a 15, varían los precios... a 4 pesos el kilo en fin de año... Se va a Frías en cualquier época que hay cabrito para darle salida... si lleva cantidad sí que va andar... si lleva uno o dos, no...

¿Cómo lo vendemos? Por encargo... Se lo oferta, se pregunta: 'Quiere comprar un cabrito? Si Ud. gusta...?' Hay gente que va por las casas y hay gente que tiene personas conocidas que le dice que traiga un cabrito tal día...

Hay gente que tienen clientes fijos... Nosotros somos medio casual para ir a vender. Hay gente que se dedica a eso y vende... Yo este año vendí seis a \$8. ¿Por qué los vendí a los 6 juntos? Porque me convenía... no tenía leche... entonces los dí a 8 pesos... serían de cuatro kilos ó cuatro kilos y medio carneados... No estaban gordos, estaban más o menos. Usted sabe que no los va a comer bien porque no tienen alimento. Entonces, que se los lleven...

... en el precio no hay mucha diferencia...

... pero me parece que más pagan allá, porque pagan por kilo. Pero hay que ver el boleto, lo que cuesta. Y... si lo ves, sale lo mismo venderlo aquí que allá.

...pensamos en venta conjunta hace dos años...

... lo que pasa es que se quería sacar cabritos de menos peso... aunque sea menos precio pero menos peso. Supongamos, cabritos de cuatro kilos pero que ya salgan... Ellos prefieren el de más kilos pero el mejor cabrito es el de 4 kilos para el que sabe comer cabrito, no?... Es tierno y tiene otro sabor; ahora, cuando ya tiene 8 kilos para mí ya no es lo mismo. Ellos, como lo venden por kilo, lógico, les

conviene venderlo por kilo, tiene que ser un animal más grande...

... se ha hecho un solo intento de venta en conjunto y no se ha podido.

... no nos organizamos porque tenemos distintas pariciones, a lo mejor yo ahora no tengo cabritos, y él tiene cabritos....

... hemos hecho el intento de organizarnos para vender a gente de Córdoba, pero no se puede porque necesitaban cabritos de 5 a 7 kilos, y en la época de invierno no los teníamos.

... pero tampoco él ha respetado el compromiso porque había cabritos de buena calidad y con el peso.

... Eso pasa porque la gente que no está integrada en el grupo hacen su venta particular.

... este año él vino y aquí no había cabritos, no habían nacido todavía. Vino en marzo y a nosotros nos nacieron en abril, mayo.

Decían que habían encontrado un mercado...

Y hay mercados que quieren mucho cabrito que acá nosotros no abastecemos... Claro, si Usted hace un contrato por ejemplo de 30 cabritos... y bueno, tiene que dar los 30. Y aquí no hay de eso, quizás no se juntan este mes 30, el otro mes 30, no se juntan esos cabritos, así que no se puede firmar un contrato...

Si Ud. firma un contrato ya tiene que cumplirlo, sí o sí, no sé de dónde los va a sacar pero hay que tenerlos, entonces no se puede...porque quizás ella tiene 2, yo tengo 6, él tiene... y ni nos enteramos...

Yo diría que estando organizados para vender nos puede dar ventajas...

... porque podemos decir vamos a hacer una venta todos a tal precio, y vendemos a tal precio. No nos organizamos porque tenemos distintas pariciones, a lo mejor yo ahora no tengo cabritos y él tiene cabritos. Yo tenía un sólo cabrito muy lindo. Lo quisieron llevar por 12 y yo no lo he querido dar.

... Es una dificultad por la necesidad de la gente, porque no tienen, no tienen... A lo mejor el cabritero viene, ve al cabrito y le dicen: 'Faltan a lo mejor 5 o 10 días, espere'. Pero él dice: 'Yo lo llevo ya al cabrito'.

... Yo, por ejemplo, no me comprometo. Yo le vendo a quien viene porque tengo necesidad, porque todos tenemos chicos. Yo le vendo al primero que llegue.

Si lo cruzo tiene mejor calidad.

Yo en mi casa tengo dos anglonubian reproductores del gobierno que recién están entrando, ahora están ellos comenzando a dar toda su producción. Ellos son para el grupo. Yo los manejo, yo los mantengo, porque yo comenté en el grupo que los animales eran para el grupo. ¿Pero qué pasa? Que falta la organización en este grupo para la manutención de los animales. Porque esos animales hay que tenerlos con forraje, cuidarlos, para que den mejor.

... no los he comprado, el gobierno me los entregó en comodato.

Y ahora hace una semana que me pidieron un balance de los animales, cómo están de salud, si han dado crías. Porque hay que insistirle mucho a ellos para que renueven el comodato. Y si ven que no anda, no sé qué pasará... La manutención la tiene que hacer el grupo. Después, cuando un participante del grupo lo necesite a este animal, tiene que venir, pedirlo y llevarlo, o traer sus cabras. Todo tiene que ser bajo un control. No se dio aquí

porque no nos hemos puesto en organizarse. Porque usted no ha hecho la reunión, no ha avisado y nos dijo así vamos a hacer. No, yo los llamé a las reuniones y les dije así vienen los animales. Yo los mantengo, porque tengo campo abierto, y les doy una ración de maíz

...la franqueza ... la franqueza es buena ...

... estamos desunidos nosotros de hace rato... No sé cuánto hace que no tenemos una reunión ... No tenemos representante de grupo... Eso es verdad... Porque al tener representante acá tendría que haber botiquín y todos los equipos... Necesitamos la neumointeritis para poner al cabrito cuando recién nace, necesitamos la neuroespinina para que el animal eche las pares, la terramicina cuando anda medio-medio....

... Lo que estamos diciendo, estamos desunidos, no hay contacto... Si seguimos así, vamos a volver como si estuviéramos en cero... Hace un año que estamos sin representante. ¿Un representante nuevo? No, no hay quién... El representante ha renunciado y ha quedado un representante provisorio...

...Antes el botiquín tenía todo, no le faltaba nada, hace un año...

... el botiquín ahora está medio pobre... ahora estamos comprando particularmente. Yo pienso que por más que no haya representante, uno tiene que hacer de representante. Y sino hay representante decir qué se va a hacer, una rifa, algo para comprar los remedios del botiquín...

... Aquí se ha abusado mucho con el botiquín porque comprábamos un frasco de algo y, a veces, se cobraba la vacuna. Y no hemos evaluado bien lo que valía ese remedio, no hemos cobrado lo que en realidad valía ese remedio, entonces después la gente dijo: 'No, mejor lo compro yo, lo

vacuno yo' y ya el grupo lo dejó. Debemos organizarnos mejor.

...¿ las pariciones escalonadas?...

...se da así porque los padrillos, los chivos, viven juntos con las cabras, no los tenemos separados como en otros lados. Para mejorar la cría no viene bien pero uno no tiene la alfa, el corral... las comodidades para tener al chivo. Acá, que salte cuando quiera... O a lo mejor uno tiene y el otro no tiene, y uno encierra los chivos pero el vecino los ha largado y no vale la pena. Porque en el campo se juntan ellos... son salvajes ellos.

Claro, al no tener comodidades para tener apartados cabrillas y padrillos se da así... Hay partes donde tienen encerrados a los padrillos, con alfalfa y todo lo necesario y cuando ellos quieren, lo largan al padrillo, pero acá no pasa eso...

...¿ ayudar a la cabra o al cabrito para engordar?...

Para mantenerlos sí , para que no se mueran, no para engordarlos... Para engordarlos no se hizo la prueba.... para mantenerlos porque hay muchos y hay poca leche... Entonces, le da la leche esa y los ayuda, la leche de soja, que no es de soja pero se llama así. Nosotros hemos comprado y la hemos usado. Es una leche medio cremita...

...acá se hizo un ensayo con un alambre eléctrico para encerrar pastura natural...

...de la hoja, del tallo, todo lo que sale del monte natural. Se guarda pasto porque no entra ningún animal grande ni chico. La comparación que se quería hacer era, por ejemplo, tenemos 50 cabras encerradas en el cuadro que está alambrado que se mantiene con la hoja natural. A ésas las comparamos con las que largamos al campo. El control venía todos los meses, la ingeniera, a controlar las que estaban

encerradas allá con las que iban al monte. Encerraban 10 ó 15 cabras y miraban la diferencia con las que andaban afuera. Si mejor las cabras del monte o mejor los animales que se encerraban. Ahí está la respuesta que no te puedo dar, eso te lo pueden decir las ingenieras....

Yo digo, porque el alambre estaba cerca de la casa mía y las cabras eran más las que estaban adentro, estaban mejor... distintas a las otras, más gordas...

...luego existió cierto problema con las tierras...

... y se levantó el alambrado eléctrico. Como le digo, acá la tierra es de la comunidad, son varios dueños. Hay familias que no son del grupo y no están de acuerdo y bueno, son dueños de la tierra. Antes de que haya problemas se levantó. El grupo ha decidido que se lo levante para evitar que haya problemas... El alambrado estaba en tierras mancomunadas, con muchos dueños...

Escúcheme, si nosotros levantamos el alambrado allá y lo volvemos a poner acá, vamos a tener el mismo problema... Son muchos los dueños, siempre va a haber opositores y vamos a tener el mismo problema. Acá cuando ven que vas a hacer algo, te traban. Te lo tenés que tomar como que no se puede hacer nada. Ellos también son dueños... para no andar peleando... Si fueran del grupo, sería distinto...

Hay personas que tienen más hectáreas que otros. Como ser, él tiene creo que 6 hectáreas, mi marido tiene veintialgo de hectáreas. Nosotros tenemos conversado que si viene el proyecto que se lo haga en las hectáreas que pertenecen a él, no? Si alguno de los otros dueños tiran la bronca de que lo haga, yo diría que no tienen nada que decir porque vendrían a ser las hectáreas que son de él...

...la comunidad pone trabas...así en encerrar tierras...

...pero en otras cosa no... Se ha hecho la cancha y los dueños qué han dicho? Nada. El grupo hace intercambio cuando se hace un trabajo en comunidad, entre todos los vecinos de la zona... Como el saloncito, ese salón no es del grupo sino de la comunidad para que la doctora nos atienda. No tan sólo gente de esta comunidad viene a atenderse.

Es que es el problema de las tierras en mancomún, uno no sabe dónde le toca. Para eso se necesitaría ya un agrimensor que sabe más de lo que valen las tierras... No está mal, pero las tierras no valen nada acá...

...nosotros no somos propietarios...

... cuando se cierran los campos vamos a quedar fuera. Nosotros estamos invadiendo campo ajeno.

...si no llueve no tenemos agua...

Nosotros habíamos pedido un camión cisterna para traer agua. El señor intendente tiene su gente, su partida que no les debe faltar el agua. El intendente de Catamarca porque el de Santiago no quiere que venga, siempre hay problemas. Además que nos cobran bastante. El tanque vale \$40 y tiene 8.000 litros. Lo cargaríamos en Frías, pagaríamos para cargar, y abastecería a toda la comunidad, no solamente al grupo. Una vez que la comunidad tenga agua, a quien lo pida habría que llevarle para sacar unos pesos para mantener el camión cisterna. En este caso no sería tan sólo el grupo sino toda la comunidad, los que quieran y puedan pagar, porque a veces uno quiere pero no puede... En Mendoza no sé si se llegaría a eso, porque si para pagar un peso del handi no se lo puede reunir. ¡Un peso por mes no lo pueden pagar!... No sé cómo podrían pagar otra cosa...

...¿para pagar las cuotas de un préstamo?...

El compadre no tiene problema pero ella, yo, sí tenemos. Ahora, si tuviéramos un trabajo efectivo no habría problema. Porque la situación económica que tenemos nosotros que andamos trabajando afuera, no tenemos para pagar la cuota del préstamo... Hemos intentado presentarnos para un préstamo pero nos dijeron que ya no había tiempo. Era para la represa.

No vamos a andar siempre: '¿Me comprás un numerito?'...

...para no tener que molestar a nadie... ¿Y a vos te parece que es molestia ir a ofrecer un numerito? A mí me vienen a ofrecer un montón y yo siempre compro, así no sea para la comunidad....

A mí me han aburrido con las rifas. Pero lo que yo digo es verdad, acá no nos hemos puesto... En todas las otras partes que se han puesto para hacer los préstamos se los han dado, los han conseguido porque se han puesto. Nosotros no nos hemos puesto porque no nos hemos puesto de acuerdo...

Tenemos que pensar que si viene el préstamo, acá hay varios que no pueden pagarlo. Entonces, cuando llegue el mes para pagarlo, quién va a enfrentar eso? Tiene que haber alguien que junte la plata y vaya a ponerla.

Pensé y pienso todavía en la mejora de mi comunidad y de mi comodidad también...

...no sé si estoy mal expresado... porque la comunidad es lindo que crezca y que no vivamos como mil años atrás. Mis abuelos, padres, tíos ya estaban aquí, pero entonces no se había formado el grupo así como de comunidad. Cada uno vivía como Dios le ayudaba... Ahora no, vivimos como comuni-

dad... vemos cómo se puede mejorar la calidad de vida... Tenemos el handi, tenemos una grutita de Nuestra Señora de Lourdes como patrona de la comunidad de Mendoza... Ahora hemos hecho el salón comunitario para la atención médica donde gracias a Dios viene la doctora; gracias a él que ha pedido, hemos conseguido que venga la doctora... Alfredo... ha dado casi dos años desinteresadamente su casa para que se haga la atención médica... Viene de la localidad de Choya.

...mientras estemos unidos y uno pueda sacar algo, es hermoso...

... cuando uno trabaja en comunidad, en grupo.

... Yo diría que la unión hace la fuerza... Hay que estar unidos, porque sin unión no se hace nada...

... También, trabajando juntos creo que vamos a poder hacer algo porque sino...Unirse y ponerse de acuerdo quién va a representarnos hoy, quién va a ir mañana... Que vaya a compartir, que sea franco, que demuestre su hombría, su capacidad y su responsabilidad, y no que diga el día de mañana renuncio por cualquier cosa.

Porque si uno se mete en un compromiso hay que cumplirlo, porque sino no hay que asumir ninguna responsabilidad. El grupo no elige a la persona que va a ser representante pero tiene que ser uno el que diga: 'Yo quiero ser representante' Como ser, yo no puedo si se encara algo serio, porque tengo dos hijas chiquitas y a mi papá viejito y lo tengo que atender yo. Pero siempre que hay reuniones y puedo venir, siempre estoy con ellos... Si hubiera podido ser representante, no habría ningún problema...

Me levanto a las seis, tomo mate y de ahí voy al corral.

Cuando vuelvo me pongo a hacer las cosas de la casa. Hago mamar a los cabritos, los

encierro, los curo también para que no se enfermen. Cuando no hay cabritos, saco la leche a las cabras, vacas no tengo...(risas). Los chicos llegan a las doce a comer y les doy la comida. A la tarde, lavo, amaso, reunimos los animales aquí de vuelta. También encierro los chanchos que tengo.

... Yo no me ocupo de ellas (las vacas), ellas no... Mi marido les da agua en el pozo. Yo únicamente les doy, por ahí, la cura a los terneros.

...pero también pasa que la juventud no se quiere arrimar...

... y la juventud puede hacer más. Están aquí pero no participan. A pesar de la situación que estamos viviendo, la juventud parece que la vida la toman por la fiesta, no piensan en lo demás. Y la plata la consiguen trabajando dos o tres días por semana.

Por ejemplo, yo tengo un hijo que no participa. No es que no le guste sino que hace otros trabajos aparte. Yo siempre le he hablado que es lindo, que vaya, pero él tiene sus ideas. No sé qué piensa o no piensa.

...sí, es rica la verdura, pero...

... yo si tengo dos pesos compro medio kilo de carne y un atado de acelgas, que a lo mejor a los chicos no les gusta. En cambio yo hago unas milanesitas y ellos las comen.

...con las cabras viejas, nosotros las dejábamos morir...

... porque eran viejas. Con el curso de chacinado nos han enseñado que tienen valor, que uno las aprovecha..

LOS CABRITEROS DE SAN LUIS

... Por poco que sea el apoyo dado, es el único que tenemos.

... No hay otras instituciones, sólo el INTA.

Con Marcelo empezamos....

... Él nos daba las vacunas y nosotros le dábamos chivos. Marcelo fue muy claro: 'Yo no miro el color político, ni la religión, lo único que vamos a ver es el sector humano, la parte social'. Marcelo sabía cómo convencer. Aparte, él venía muy de continuo.

... Yo me acerqué al grupo porque necesitaba consejos técnicos para la verdura. Marcelo me asesoraba. Él era distinto de los políticos porque ellos te dicen que para recibir ayuda debés estar en uno u otro lado.

... Yo empecé para mejorar el chivo. Porque mi hermano trataba la majada con Marcelo, y él nos comentaba la mejora de la majada. Ahora la tratamos y vemos la mejora.

... Vino y nos explicó que sería bueno vacunar la majada. Él no exigió que lo hiciéramos.

...¿lo que ha mejorado?...

El estado sanitario de la majada. Está linda. Los chivos han mejorado mucho. Y más conocimiento con las pasantías, cómo trabajar la verdura, la pasantía de dulces... Las pasantías se han conseguido por tener la Asociación legalizada.

... Socialmente, se rompió la cuestión política. Ahora se puede conversar.

...Económicamente poco pero desarrollo personal mucho, muy valioso...

...a través de cursos (las enfermedades de las cabras, tambo de la cabra, fruticultura) y por juntarme con la gente.

... Para mí ha supuesto salir más de la casa, conocer gente. Antes, no entendía las reuniones y ahora soy la delegada de grupo y segunda vocal en la Comisión Directiva.

... También adquirir confianza en lo que

hago. Nos esforzamos y alguien nos va a apoyar, sin esperar a que nos den.

La finca demostrativa es la vidriera del proyecto...

Con la finca demostrativa se ve que sin capital se puede llevar a cabo un emprendimiento sin tener acceso a crédito.

La Asociación es muy importante porque intercambiamos ideas...

... Ahora, todos unidos. Ha servido para que nos conozcamos entre nosotros. Antes, no sabíamos lo que hacía el de al lado. Es la mentalidad de aquí.

... Marcelo fue muy contundente, nos había metido muy en la Asociación. Por eso, a pesar de no tener presupuesto, el espíritu de la Asociación sigue. Y es una Asociación muy respetada en la provincia.

No progresamos económicamente...

... porque falta mercado, vehículo y comunicación. Deberíamos darle más sentido a la Asociación, que veamos que es necesaria la Asociación para conseguir algo. Por ejemplo, la comercialización. La Asociación no se ocupa. Falta un técnico que se ocupe exclusivamente de eso.

... La venta depende de los cabriteros, eso no lo podemos mejorar.

Hemos aprendido en los años sin plata...

... cómo hacerlo, y se ha crecido con los proyectos y con las pasantías. Antes se trabajaba con buena fe, no sabíamos cómo manejarnos.

Con menos plata el número de socios ha disminuido pero ha trabajado más la Asociación; se han aprovechado mejor los recursos. Se ha tenido más cuidado con el gasto. Antes teníamos 3.000, 4.000 pesos para distribuir y había problemas de reposi-

ción. La reposición no alcanzaba el 1%. Ahora, en cambio, sin fondos, nos deben devolver el 100%.

Es bueno no tener plata porque surgieron las mejores ideas: el albergue, el frigorífico. También presentamos un proyecto turístico porque tenemos un templo indígena.

Los que quedamos nos conocemos bien...

... y somos los que hemos hecho resurgir el proyecto.

Pero seguimos pensando en conseguir fondos...

... sobretodo para la cámara frigorífica. El fuerte de la asociación es la parte caprina. Queremos llegar al mercado nacional. Y para eso necesitamos la cámara.

Los técnicos han sabido entender la parte social...

... Ellos sufren más que nosotros cuando no nos pueden ayudar en nuestras inquietudes. Son como uno de nosotros.

Marcelo, muy bueno, muy tratable. Se esmeraba mucho con los animales, vino muchas veces. Él hace preguntas, no como un veterinario que hubo que lo que quería era vender remedios.

Es una más de nosotros...

... la técnica de ahora. Es buena porque consigue que nosotros sigamos trabajando en lo que es nuestro. Es una constante de trabajo con nosotros. Ella hace mucho sacrificio, pelea mucho. Cada socio deberíamos aportarle por lo menos para la comida. Para ser técnico de Minifundio, debés tener muchas agallas.

Como nos ha ido bien, queremos seguir...

... Si está el INTA, seguiremos. Si el INTA no está, seguiríamos adelante para que haya un auxilio para los animales. Se buscaría una manera de continuar.

Podríamos seguir trabajando por la experiencia que tenemos, por los compromisos que tenemos. Porque es muy necesario. Tenemos conocimiento de cómo conseguir cosas.

... Nosotros seguimos creciendo con fuerza para continuar. Queremos que continúe en el tiempo.

Ahora nos sentimos responsables de la Asociación, como una familia.

El problema es que sin el INTA...

... sería difícil pero podríamos aprender más todavía. Si se va Carolina se iría gente, pero el grupo sería muy fuerte y más jóvenes.

... Yo creo que sin el INTA la Asociación no va a seguir porque la producción es diversificada, y lo que nos une es la técnica que va de un lado a otro.

... No habría quién nos defendiera en Buenos Aires.

Si llegara un apoyo económico...

... habría que distribuirlo mejor. Necesitamos no cantidad sino calidad de socios.

... Poner mano dura y que las cosas salgan como estaban programadas. En el momento de renovar pasantías, no renovar a los que no han funcionado.

LOS CAÑEROS - MIELEROS DE TUCUMÁN

Los otros grupos nos contaron...

...que funcionaba bien: Se compraban cosas: caña semilla y maquinarias.

...Los otros grupos habían sacado el crédito y andaban bien.

...hace dos años que hemos empezado....

... una de las compañeras ha ido a un encuentro de mujeres campesinas, y nos ha comentado y de ahí ha surgido la idea. Hemos empezado a convocar entre vecinas para ver si formábamos un grupo.

...porque ahora hacemos en conjunto...

... siembra de maíz, de caña, y antes lo hacíamos por separado.

... Como nos ayudaron con el dinero hemos podido cultivar mejor.

El grupo era la caña, ahora no la hacen.

Ya que hemos mejorado la caña, queremos seguir con la caña. A ver si sube el precio.

Hemos decidido hacer productos regionales...

... aprovechando la caña de azúcar que hay acá en la zona, producir miel y hacer productos. Bueno, empezamos comprando la miel para hacer alfeñiques y tabletas y después, más o menos unas diez, hemos decidido que necesitábamos un trapiche. Y bueno, hace poco que estamos haciendo miel y todavía estamos con los problemas, que a veces nos sale bien y a veces nos sale mal.

Hemos aprendido con el ingeniero que venía y nos daba las ideas.

... allí hay un viejito que se dedica a estas cosas. Y ahí estuvimos un grupo para aprender a hacer los alfeñiques

...es de diez...

... porque él me soluciona los problemas. Cuando tengo un problema, yo me comunico con él.

... quien se quedó conmigo a hacer miel hasta las once de la noche fue Kenny.

Nos turnamos para hacer la miel de jugo, ése es el de más trabajo...

... Un grupo a la mañana y la que no trabaja a la mañana viene a la tarde. A la mañana, cuando se muele la caña se necesita más gente, se necesitan más manos. Hay que ir al campo a buscar la caña, otra va recibiendo el bagazo que va saliendo del trapiche, la otra va acarreado el jugo, luego lo de la leña.

Nos organizamos para no faltar todos los días al hogar...

... y entonces, se trabaja dos o tres veces por semana, o sea cuando se necesita. ¿Hay pedidos? Bueno, todas a trabajar. Ojalá sea hasta la noche! Hay veces que nos ha tocado trabajar hasta las diez de la noche...

Y ahora estamos agrandadas...

... porque antes nos tocaba también a nosotras volcar la caña, cargarla, cortábamos la leña. Ahora con los calores no nos animamos, pagamos. Está haciendo mucho calor y salen las víboras ahora. Mucho trabajo para movernos... Yo mañana voy a traer el tractor de mi papá, traigo el tractor y voy y saco la caña. Yo lo único que tengo que ir y sacarla del cerco. Voy para la casa para que la carguen y la traigo para acá. Ellos hachan, pelan y la cargan.

...acá en la zona vendemos, vamos por las casas...

... las vendedoras salen al colegio. Hemos puesto ahora un barcito en la cancha y vendemos milanesas. Todo para ayudarnos. Ahora estamos con el crédito.

Tendríamos que ponernos en contacto para ver cómo hacemos para vender en otra parte. Ahora, ella estaba pensando en irse a Las Termas, que fabriquemos y que ella vaya a vender a Las Termas. Viajaría en el colectivo. Allí, ella tiene familia y no gastaría en la comida ni en la estadía.

Nosotras trabajamos todo como grupo...

... no que yo he salido y he vendido para mí y para ellas no... Ella, por ejemplo, se queda trabajando y sale otra a vender... O yo estoy en la escuela y vendo allá. Vengo, traigo y dejo todo para todos... Todo es para todos. No nos fijamos quién ha vendido un kilo más o quién ha vendido un kilo menos...

Ella es la chica de los mandados...

Es que yo trabajo a la mañana en la escuela, entonces no puedo venir a la mañana. Vengo cuando hay que hacer miel. Por ejemplo, también ese galpón nos lo ha hecho un señor que es albañil y nosotras somos las que alcanzamos la mezcla, los ladrillos, todo, todo. También los trabajos de hombre una los tiene que hacer (risas).

El crédito es neto de 4.500 pesos a devolver en cuatro años...

... para construir el galpón, para construir la fábrica, el horno, comprar el trapiche, los aparatos para la definir el punto de terminación.

...aparte de ingresar algo más en la casa...

... esto nos ha enseñado a hacer otras cosas. Bueno, no sé si hemos ingresado mucho (risas)

... más que todo, compartir y conocernos más entre vecinos. Porque uno se ve con los vecinos pero no nos conocemos tanto...

¿Qué le pediríamos al proyecto?

Y.... que nos dé esperanza, que todavía tenemos que terminar de pagar el crédito (sonrisas) Que nos dé esperanzas que no vamos a quedar pobres todo el tiempo.

... Producir cerdos. Se venderían en la feria de Simoca. Preferimos esto a la miel de caña porque el cerdo lo puedo vender más rápido.

... Miel de caña, no hago porque no tengo

trapiche.

Sin el INTA...

... seguiríamos organizados, nos hemos acostumbrado ya.

... yo seguiría , yo ya me largo sola.

He cambiado en todos los sentidos...

... conocí mucha gente importante, salgo...

Tenemos experiencias en nuevas cosas. Tenemos nuevas ideas: conserva de duraznos, salsa de tomate...

Ahora es como si fuéramos de la familia...

... compartir, conocernos más.

También es una manera de compañerismo...

... de contarse sus cosas, a veces uno viene triste y... Porque a veces hacemos una pausita y tomamos mate entre todos. Y se nos van las tristezas porque te das cuenta...

...tampoco hay que cerrarse en el grupo nada más...

Si alguien habla, demostrarle que nosotras también somos vecinas. Cualquiera que quiera, que venga, el que quiera compartir.

Es lindo...

... por medio del Programa hemos conocido muchas cosas, lugares, hemos ido a reuniones, cambia cómo conoce de otros grupos, las experiencias, y es tan lindo. Uno vuelve más entusiasmado, renovado. Conoce más experiencia de otras mujeres.

... es lindo porque somos compañeras, como familiares. Y nos invitamos. La hija de ella hizo la confirmación y nos invitaron, por ejemplo... A las primeras que invitamos son a las chicas del grupo. Para el día de la madre,

nos hemos reunido todas en el galpón y no han dejado de llamar...

... es lindo, porque aparte nos ha dado oportunidad para salir a conocer, eso más que todo...

LOS CEBOLLEROS DE ASCASUBI

Ahora se dan cuenta que somos muchos...

Quizás se consideraba que en Buenos Aires no había productores para este tipo de programas, pero seguro que hay. En mi casa nunca alcanzó con el campo para vivir. Siempre hubo que salir a hacer otras cosas. Mi padre salía a esquilarse.

Todos sembramos lo mismo...

... y sin saber a quién vender. El INTA podría darnos ese asesoramiento.

Esta es la zona de mejor calidad de cebolla en el país...

La cebolla buena va a Brasil, y el Mercado Central de Buenos Aires se inunda de cebolla mala.

El grande no quiere que existe el chico...

... El productor grande quiere que sigamos trabajando para él...

... Si la Cooperativa funciona bien seríamos como un productor grande...

...Ellos tienen galpón, tienen asociación y manejaban todo. La Asociación de Productores de Cebolla fueron los que pidieron el control fitosanitario y que la cebolla pasara por el galpón de empaque para la exportación, que supone un costo de \$1 por bolsa. Pero, al final, les jugó en contra porque ellos pensaban que íbamos a tener que pasar por los galpones de ellos que eran los

que había, pero luego se construyeron otros, incluso de brasileros, y perdieron.

Se están infiltrando...

...No existe restricción para el cultivo de cebolla.

...Y vienen muchos bolivianos que, por lo menos, trabajan. Alquilan y vienen con toda la familia. Siembran 2 hectáreas, 5, 10 hectáreas. Los brasileros siembran 50 - 100 hectáreas y tienen la venta asegurada. Después, les compran a los bolivianos porque al tener menos costo pueden vender más barato y además les vale la plata porque la giran a Bolivia. Y por último, nos compran a nosotros.

Además, los bolivianos provocan que suban todos los costos: alquiler, mano de obra.

Se llevaban las bolsas...

... nos decían que ahora no tenían los cheques, que mañana nos pagaban en Luro, y desaparecían...

Durante estos dos años, se trabajó mucho en organización...

... el organizarse genera una cultura, algo se puede crecer en conjunto...

Costó mucho armar el grupo, y ya tenemos una cooperativa. Nos conocemos bien y sabemos a lo que apuntamos.

...tomaron como ejemplo a FECOAGRO...

Se determina una cooperativa, COPROVI-PA. Ellos querían que se mantuviera la identidad de los grupos pero era necesario hacer una organización de segundo grado. Le cambia la estructura de créditos. Ya no se presta a un grupo sino que es individual, por los reglamentos. Ahora se diferencian el sector apícola y el sector hortícola, y va surgiendo el sector ganadero.

Antes estábamos encerrados en el campo...

... A mí, la cooperativa me valió para abrirme, salir, ser menos tímido...

... A tratar con la gente, a relacionarte...

... Me ha ayudado a desenvolverme...

La crisis nos está uniendo...

... y ahora las asociaciones están tomando más fuerza.

Sirve para valorizar la zona, porque ves que otros en condiciones más difíciles les va mejor.

El desafío es ahora armar un canal de comercialización...

Ahora sabemos a quién ir a buscar...

... para resolver los problemas.

La Intendencia de Patagones le dio un voto a la Cooperativa como a una Asociación más...

Se presentó una propuesta al Ministerio de Asuntos Agrarios de la provincia para hacer reconversión ovina.

Tenemos el galpón de empaque y no lo utilizamos...

... porque necesitamos más volumen y un mercado.

La cooperativa en comercialización no funciona como tendría que hacerlo. Falta organización y falta plata.

... sembrar en conjunto, arrendar un campo grande y trabajar todos en conjunto para que pueda funcionar el galpón. COPROSUBA se encargaría de administrar la finca.

Se arrancó quizás al revés...

... dando préstamos para sembrar, sin solucionar el tema de comercialización. Los socios le deben a la Cooperativa en total \$20.000. Ahora, quiere que se pague en cebolla.

...que la Cooperativa sea una herramienta...

... para que cuando las cosas vayan mejor la podamos utilizar bien.

Con Martín tengo una relación de amistad...

... pero para mí el proyecto de Minifundio terminó.

Nuestra idea no es dejar la cebolla, sino...

... intentar hacer un poco de todo.

... intentar subsistir...

... la idea es diversificar...

El grupo apícola surge casi como un grupo de amigos...

... que decidió emprender esta nueva alternativa, en el '96. Se hace un curso de apicultura en Hilario Ascasubi que duró toda la campaña. Luego, hacen una compra en conjunto. Quisieron hacer un Centro apícola, y al poco tiempo de empezar toman contacto con Minifundio e integran el Consejo Asesor de los grupos del proyecto.

Recibieron un crédito desde el proyecto y lo restituyeron a la cooperativa para formar el fondo rotatorio. Es el sector más activo, de mayores demandas.

*No es tan difícil ponernos de acuerdo
sólo hace falta saber que podemos
dejar de lado el singular
para brindarles una mano a los demás.*

*Del Interior yo quiero a mis paisanos
que siempre dan sin pedir nada a cambio
ellos cultivan su libertad
y trabajan para ofrecernos el pan.*

*Su corazón es un mundo de gente
que se amontonan y aprietan los dientes
si ves que es duro tu progresar
no te me caigas, no todo es la Capital.*

(Extracto de "A mi país", de Facundo Saravia)

CAPÍTULO II

CABRAS, DULCES, MIEL DE CAÑA Y CEBOLLAS

LOS PROYECTOS

MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN Y LA ORGANIZACIÓN: LOS PROYECTOS DE SANTIAGO DEL ESTERO Y SAN LUIS.

EL DIAGNÓSTICO INICIAL

Como características generales de los pequeños productores de cabritos de estas zonas podemos señalar:

- Las Familias: Reúnen en promedio entre 5 y 6 personas. Generalmente, están constituidas por una pareja y sus hijos, y en muchos casos otros integrantes como abuelos o tíos. Muchas familias no son propietarias de las tierras que ocupan, aún cuando han permanecido en ellas durante generaciones enteras; en algunos casos, se trata de los descendientes de colonos que, con el paso de las generaciones y las divisiones por herencia, han visto reducidas paulatinamente sus superficies.

- La Producción: La cría caprina, con animales de raza local indefinida, es la producción dominante en la totalidad de las explotaciones. Generalmente está asociada a la cría de bovinos, ovinos, cerdos, aves y también al cultivo de maíz y de cucurbitáceas, como el zapallo para el consumo familiar y animal. Como valores promedios de datos de superficies explotadas, brindados por los productores entrevistados, surgen: 5-6 ha de superficie cultivada y 120-130 ha de superficie de monte o campo natural.

- Los sistemas de producción: son de tipo extensivo con utilización de pastizales naturales ('monte') como fuente exclusiva de alimento. No existen límites definidos de las áreas de pastoreo debido a la ausencia de cercos. Esta situación, sumada a la gran población de animales en estas zonas, ha provocado un sobrepastoreo de la vegetación natural. En consecuencia, durante el invierno se repite un déficit forrajero importante que coincide con la

época de nacimientos de las crías.

La reproducción de los animales se produce por monta natural, sin control por parte de los productores. La cantidad promedio de cabritos nacidos por cabra y por año es de 0,9. Este débil resultado está ligado a problemas de déficit nutricional y sanitarios de las cabras, y a enfermedades de los cabritos como neumonía y diarreas. Las instalaciones destinadas a los animales son muy precarias. En general, consisten en un corral hecho con ramas, con una única división para el sector de los cabritos.

Son normales los ataques de pumas, animales de caza vedada, que causan importantes pérdidas en los rebaños.

PROYECTO DE SANTIAGO DEL ESTERO: Promoción de la organización y el mejoramiento de la producción de familias cabriteras de los Departamentos de Choya y Guasayán (1994-actualidad).

LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

La UM señala los siguientes objetivos:

- Formación de grupos de familias productoras, y posterior constitución de organizaciones de productores en el ámbito de la zona y de la región.
- Mejoramiento de los sistemas de producción caprina: la nutrición de las majadas, el estado sanitario, las instalaciones.
- Mejoramiento del autoconsumo.
- Comercialización en conjunto de la producción.

LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

El contacto con los productores.

En 1993, la UM realizó diagnósticos participativos con las familias de productores de la zona del proyecto. La principal conclusión que surgió de esos encuentros se resume en la frase: "juntarse para mejorar". El trabajo coordinado entre los técnicos y los productores se presentó como una nueva forma de resolver los proble-

mas comunes.

Los técnicos del INTA tomaron contacto en primer lugar con las parroquias, para coordinar la promoción del proyecto. Esta decisión se basó en la experiencia de trabajo que tenían los sacerdotes y religiosas con estas comunidades y, a partir de ella, el importante grado de inserción en la vida cotidiana de las familias.

Así, las fases iniciales de contacto y conocimiento con los productores, y el trabajo de diagnóstico participativo, se vieron enormemente facilitados por la confianza de las familias en las religiosas, expresada durante las entrevistas.

Posteriormente, el apoyo de las parroquias consistió especialmente en el seguimiento de los grupos, la difusión de información y la asistencia en la movilidad de los productores y técnicos para las reuniones grupales y jornadas de capacitación.

Las religiosas viven en los pueblos cabecera de San Pedro de Guasayán y Villa La Punta. Desde allí coordinan sus visitas a las comunas rurales en conjunto con las actividades programadas en el proyecto. Asimismo, participan de las reuniones de coordinación zonal.

En Villa La Punta, la parroquia posee un programa de radio realizado por las religiosas que, entre otros temas, propios de su tarea de evangelización y promoción social, utilizan para difundir y apoyar las actividades del proyecto.

El proceso de organización de los productores.

Definido como objetivo prioritario, la UM promovió un intenso proceso de organización de los productores. En el caso de este proyecto ha conformado la estructura que se ve en el gráfico 1.

Este proceso se inició con la creación de "Botiquines veterinarios", de uso comunitario. El fundamento técnico fue el grave problema de mortandad de animales, en particular de las crías, y el deficiente estado general de las majadas. Estas limitantes en la productividad eran advertidas por todos los productores de las comunidades del proyecto y la mejoría pudo observarse rápidamente. Cabe señalar que, previamente a la existencia del proyecto, el control sanitario en la zona era inexistente.

Se entregó un botiquín veterinario a cada grupo conformado, que es administrado por un responsable. Esta persona u otra del grupo fue formada como asistente sanitario para realizar los tratamientos habituales (vacunaciones y desparasitaciones, entre otros) y ayudar a los médicos veterinarios en las urgencias. Cada grupo decide cómo mantener equipados a los botiquines y posee un representante y un promotor sanitario, elegidos por el total de miembros de la agrupación.

Durante los tres primeros años del proyecto de la UM, se formaron 14 grupos que comprendieron a 168 familias, y hacia fines de 1998 se llegó a un total de 17 grupos con 200 familias beneficiarias, estables hasta el momento de este estudio (año 2000). Diecisiete botiquines sanitarios se encuentran en funcionamiento y existen

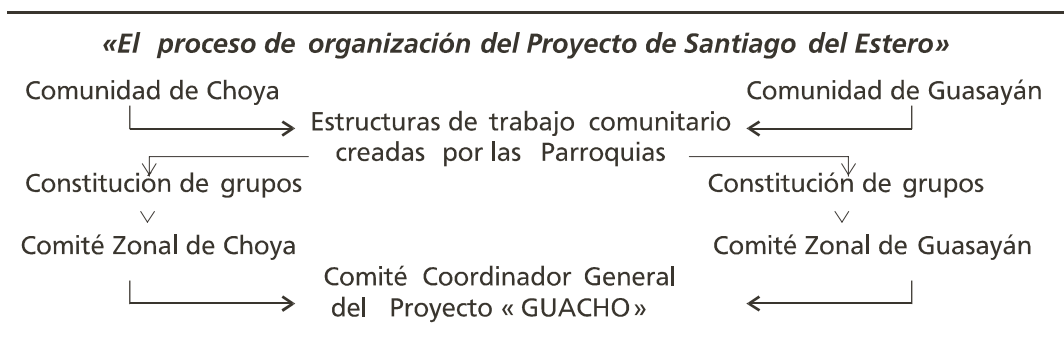


Gráfico 1

34 productores formados como 'promotores en sanidad animal'.

Los grupos de las diferentes comunidades se constituyeron más tarde en dos Comités Zonales: Choya y Guasayán, integrados por los representantes de cada uno de los grupos. A su vez, estas dos zonas coordinan sus acciones en el Comité de Coordinación General del Proyecto. Este último está conformado por los representantes de las dos zonas, promotores, religiosos y técnicos de las instituciones participantes. Los Comités Zonales se reúnen mensualmente, y el Comité General cada tres meses.

Un aspecto remarcable en este proyecto ha sido la instalación de radios VHF-una en cada comunidad, en la ambulancia de San Pedro y en la casa de las religiosas de Villa La Punta- hecho que facilitó enormemente la comunicación entre los grupos e incluso entre comunidades vecinas. Si bien esta idea surgió del equipo técnico del proyecto y la compra de las radios fue financiada por cada grupo cabritero, actualmente se las concibe como un servicio solidario para todos los vecinos de la zona, y no exclusivamente con un fin comercial para los integrantes del proyecto como había sido concebida en un comienzo.

La asistencia técnica.

El apoyo técnico a la producción se realiza fundamentalmente a través de la capacitación y la experimentación adaptativa.

Capacitación

Aspectos productivos y Mejoramiento del autoconsumo.

En una primer etapa del Proyecto, el objetivo principal de las capacitaciones fue el incremento de la productividad a través del mejoramiento del manejo de las majadas (incluyendo el estado sanitario, la alimentación, las instalaciones). Paralela-

mente, todas las familias recibieron capacitaciones enfocadas al mejoramiento del autoconsumo, con la participación del Programa "Pro-Huerta"¹.

La donación inicial de los botiquines veterinarios fue acompañada por cursos sobre técnicas básicas de sanidad animal, de manera que los productores pudieran reconocer los síntomas de las enfermedades más comunes. Además se desarrollaron los cursos específicos para los promotores de sanidad animal, al menos uno por grupo.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (nacional) y la Sociedad Rural de Frías (local) financiaron otras capacitaciones sobre la utilización de los recursos naturales locales para la construcción de instalaciones y para la nutrición animal; diversificación productiva, seguridad alimentaria y elaboración de productos derivados de la leche de cabra (quesos, yogur y ricota) y de la carne (chacinados).

Los cursos han sido dirigidos al conjunto de los grupos y dictados por el equipo de técnicos del proyecto e investigadores de la EEA Santiago del Estero. Contaron con una parte teórica y actividades prácticas que se desarrollaron en las explotaciones de algunos productores de los grupos. Al término de cada curso se entregaban algunos materiales impresos, especialmente diseñados para una fácil comprensión. Por otra parte, los productores recibieron capacitaciones sobre el dimensionamiento de pozos y represas, y la potabilización de agua de lluvia. Esta actividad no formaba parte de la concepción inicial del proyecto, dirigido fundamentalmente a los aspectos de la producción caprina. Sin embargo, el problema del déficit de agua se identificó como una limitante de importancia y se tomó la decisión de realizar jornadas de capacitación y transferencia de tecnologías sencillas sobre este tema.

Mejoramiento de la gestión de las organizaciones.

A medida que los grupos se fueron con-

solidando, algunos miembros asistieron a cursos de gestión de organizaciones, administración y contabilidad.

Estas formaciones fueron dictadas por técnicos de una institución especializada en gestión empresarial de la provincia de Córdoba, debido a que el equipo técnico del proyecto se especializa en aspectos productivos y dinámica grupal.

Experimentación adaptativa

Algunas capacitaciones fueron apoyadas por ensayos experimentales. Los mismos fueron implementados por los productores y dirigidos por los técnicos del proyecto.

Un grupo (paraje Puerta de Chávez) se encargó de la experimentación adaptativa sobre alimentación de los cabritos con sustituto lácteo. Los resultados fueron visiblemente positivos en el desarrollo de los animales. Sin embargo, el costo de esta práctica resultaba demasiado elevado tornándola poco rentable.

Todos los grupos prepararon una parcela para el cultivo de pasturas. Los primeros resultados fueron negativos debido a las precipitaciones escasas; luego, en algunos grupos, se repitió la experiencia con resultados más alentadores.

Otro grupo (paraje Mendoza) fue responsable de la instalación de alambrados eléctricos en una parcela de monte. La UM entregó el material necesario para la electrificación, en tanto que los productores aportaron la mano de obra. Esta experiencia fue evaluada como muy positiva por su simple implementación. Por otro lado, permitió concientizar a los productores respecto de la conservación de los recursos naturales en comunidades que históricamente utilizaron prácticas degradativas.

Uno de los grupos (paraje Las Juntas), junto a otros vecinos, fue responsable de la gestión de una represa. Con un crédito del PSA se mejoró un sistema de canalización de agua de lluvia, se reconstruyó una represa, y se instalaron una estación meteorológica y un sistema de potabilización

de agua para el consumo de las familias.

La pasantía del CNEARC.

En el año 1998 una pasante del CNEARC llevó a cabo un estudio sobre la comercialización del cabrito en el mercado local, regional y nacional. Entrevistó a los productores del proyecto, al personal de los frigoríficos que realizan la selección de los animales y fijan el precio del producto, y a consumidores en las bocas de expendio.

LOS RESULTADOS

- La Organización de los productores:

21 grupos constituidos por un total de 200 familias de los Departamentos de Choya y Guasayán.

Una estrategia organizacional donde confluyen dos comités zonales en un comité coordinador general del proyecto.

12 comunidades están comunicadas entre sí y al servicio de ambulancias a través de equipos de radio VHF. Un emisora de radio FM retransmite mensajes que recibe a través de esta red de comunicación por radio.

- La identificación de los productores con el proyecto:

La fuerte identificación de los productores con el proyecto motivó la organización de un concurso para ponerle un nombre al proyecto y diseñar un logo identificador. Se presentaron más de 60 propuestas y finalmente se seleccionó el nombre de "Proyecto GUACHO". Este nombre toma las dos primeras sílabas del nombre de cada departamento, y al mismo tiempo tiene una significación especial en la zona vinculada a la actividad caprina: se llama 'guacho' al cabrito que no pudo ser criado por su madre y es cuidado por la familia desde sus primeros días.

- Gestión de los problemas comunitarios:

A partir de su organización en grupos y comités, e identificados como el 'Proyecto Cabritero "Guacho" del INTA, los productores realizaron gestiones en diversas instituciones locales y regionales, con el objetivo de resolver los problemas más acuciantes de sus comunidades, más allá de aquellos de índole estrictamente productiva.

- El grave déficit de agua en las comunidades. Al comienzo del proyecto, el 80% de los grupos debía comprar el agua potable y trasladar sus animales para darles de beber. Esta situación se daba por las pocas precipitaciones en la región y la falencia de infraestructura adecuada para su almacenamiento. Además, la precariedad de los caminos hacía aún más difícil el acceso a las fuentes de agua de consumo animal y humano. Para resolver este problema, tres grupos cabriteros negociaron la realización de estudios geoelectrónicos con la Universidad Nacional de Santiago del Estero. Cada uno resolvió la manera de financiar la excavación de los pozos y la compra de los equipamientos de bombeo, reservorios y cañerías.

- El mal estado de los caminos: los representantes de los grupos de productores expusieron este problema ante los diputados y senadores provinciales. Presentaron un informe sobre el estado de los caminos, las secciones prioritarias para su arreglo y un plan de trabajo con participación de las comunidades. Con el apoyo de la Dirección de Vialidad Provincial y el trabajo de las familias (en ocasiones, utilizando recursos de planes nacionales de empleo) se llegaron a reparar más de 50 km de caminos.

- El abigeato: la organización de productores, junto con la Sociedad Rural de Frías, expuso la gravedad de este problema a las autoridades municipales y jefes policiales. Así, se reforzaron las acciones de prevención y control en las áreas rurales.

- El acceso a créditos institucionales:

El enfoque del trabajo conjunto de productores, técnicos y religiosas hacia la autogestión de los grupos para la toma de decisiones y compromisos, ha sido fundamental para motivar a los productores a formular y gestionar proyectos ante diversas instituciones crediticias por sus propios medios.

Algunos ejemplos que podemos mencionar son:

Tres grupos (comunidades de San Ramón, Las Talitas y Guampacha) adquirieron los equipos de comunicación con fondos otorgados por el Programa FOPAR. Dos grupos (comunidades de La Represa y Pozo del Campo) instalaron sendos equipos de extracción de agua y cisternas con créditos del PSA. Otros dos grupos (comunidades de San Rafael y Las Juntas) presentaron proyectos de similares características ante la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación (actualmente Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente).

Un grupo (comunidad de Puerta de Chávez) obtuvo de esa Secretaría un subsidio para mejorar 10 km de caminos.

Veinticuatro familias fueron beneficiadas con proyectos para la captación de agua de lluvia, con financiación del Programa PROINDER de la SAGPyA.

Desde el Ministerio de Trabajo se otorgaron subvenciones como Planes de Emergencia Laboral productivos (\$150 por trabajador durante 6 meses, ante la presentación de proyectos) que beneficiaron a 46 familias.

- Intercambios con otros productores:

Los productores integrantes de este proyecto participaron de diferentes experiencias de intercambio.

Los grupos compartieron los resultados de las experimentaciones adaptativas por medio de talleres de discusión y evaluación de resultados. Transmitieron sus conocimientos sobre la conservación de la carne caprina, brindando cursos a los

alumnos de la Escuela Agrotécnica de San Pedro. Fuera de la región, asistieron a encuentros de pequeños productores del NOA y a reuniones nacionales organizadas por el PSA, eventos que son destacados en las entrevistas por la intensidad de las vivencias de intercambio y relacionamiento con otros pequeños productores del país.

- Los avances en comercialización:

El mejoramiento en el manejo de los rebaños (sanidad, alimentación, instalaciones) ha permitido incrementar la productividad, logrando mayor número de cabritos con mejores promedios de peso de nacimiento y ganancia de peso. Todos estos factores, conjugados con la realización de las ventas en las épocas de mejores precios, permiten obtener un mejor margen de rentabilidad.

Durante el desarrollo del Proyecto, se logró pasar de 1 a 1,5 cabritos/cabra/año y de un precio promedio de \$8-10 a \$14-18 por cabrito vendido.

El estudio realizado por la pasante del CNEARC brindó valiosa información sobre las exigencias del mercado frigorífico y las posibles vías de comercialización directa de cabritos como, por ejemplo, centros turísticos, ferias y eventos festivos. Las conclusiones del trabajo fueron presentadas a los grupos en talleres, que fueron aprovechados para transmitir conocimientos en comercialización y estrategias de valorización.

" PROYECTO DE SANTIAGO DEL ESTERO "

OBJETIVOS

- Formación de grupos de familias de productores. Organizaciones zonales y regionales.
- Incremento de productividad.
- Mejoramiento del autoconsumo.
- Comercialización conjunta.



ACTIVIDADES PREVISTAS

- Reuniones de motivación para el conjunto de las familias.
- Curso de gestión de las organizaciones (dirigido a los representantes de los grupos).
- Donación de botiquines veterinarios (con mantenimiento por parte de los grupos), cursos básicos en sanidad animal, Formación de promotores en sanidad animal.
- Cursos sobre instalaciones.
- Experimentaciones adaptativas (en pasturas cultivadas, sustitutos lácteos, alambrado eléctrico para el uso diferido del monte natural)
- Cursos sobre diversificación del consumo familiar: conservación de carne caprina, transformación de leche de cabra (queso, ricota, yogur), elaboración de chacinados.
- Pasantía del CNEARC : Formación en comercialización y estudio de mercado.
- Visitas a los mercados locales y regionales.

ACTIVIDADES NO-PREVISTAS Y REALIZADAS

- Gestión conjunta de los problemas comunitarios: mal estado de los caminos, abigeato, disponibilidad de agua de bebida.
- Instalación de equipos de radio VHF como herramienta de los grupos para la organización de las ventas conjuntas.

RESULTADOS

- 17 grupos (200 familias) constituidos. Dos comités zonales y una organización regional: « Proyecto GUACHO ».
- Se incrementó de 0,9 a 1,5 cabritos/cabra/año. Aumento en los valores de peso de nacimiento y ganancia diaria de peso. Mejores precios.
- Diversificación productiva en el conjunto de los grupos.
- Algunas experiencias aisladas de comercialización conjunta.



ACTIVIDADES REALIZADAS

- Reuniones de motivación: familias, técnicos y apoyo de las parroquias.
- La totalidad de los representantes recibió los cursos de gestión.
- Todos los grupos recibieron botiquines veterinarios y fueron formados en sanidad animal básica. Un productor formado como promotor y otro como responsable en cada grupo (Sin embargo, no todos los grupos logran mantener los botiquines: el costo resulta elevado).
- El total de los grupos recibió cursos sobre mejoramiento de los sistemas de producción caprina y diversificación.
- Un grupo utilizó sustitutos lácteos, con resultados positivos visibles, pero con un costo demasiado elevado.
- Algunos grupos experimentaron parcelas de pasturas cultivadas, con resultados negativos para el primer año, por déficit de precipitaciones.
- Todos los grupos recibieron formación sobre comercialización y la información del estudio de mercado. No recibieron una copia escrita de trabajo final de pasante del CNEARC.

RESULTADOS NO PREVISTOS

- Obtención de créditos para construcción de pozos e instalaciones de distribución y para la reparación de caminos.
- Vinculación con la Sociedad Rural de Frías.
- Sensibilización de las autoridades por el problema de abigeato.
- Aumento de la cohesión de los grupos para la resolución de este tipo de problemas.
- Apropiación comunitaria de los equipos de radio para brindar servicios de mensajería, programas radiales y la instalación de un equipo en la ambulancia de la zona.

PROYECTO DE SAN LUIS: Formación y Organización para el Desarrollo de los Pequeños Productores de los Departamentos de Ayacucho y Gral. Belgrano. (1994-actualidad).

LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

- El mejoramiento de los sistemas productivos caprinos: alimentación, estado sanitario, gestión de los rebaños.
- La promoción de la organización de los pequeños productores.

tó a través de "Actas de Compromiso", firmadas por 92 productores.

El proceso de organización de los productores.

Desde el comienzo, se promovió la organización de los productores. De manera gráfica, el siguiente esquema describe el proceso de organización ocurrido en este Proyecto:

Los grupos se formaron a partir de la utilización de los botiquines veterinarios,

El proceso de organización del Proyecto de San Luis



- La reorganización de la producción frutihortícola: mejoramiento del manejo integral de las fincas, control de plagas y enfermedades.

LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

El primer contacto con los productores.

A diferencia del Proyecto de Santiago del Estero, no hubo apoyo de otras instituciones en la fase inicial (a pesar de la manifestación de interés en los objetivos perseguidos por el Proyecto, suscripta por las autoridades municipales y la Escuela de Enseñanza Media de San Francisco).

El técnico del Proyecto fue en busca de los productores, visitó sus fincas y les propuso conocer el Proyecto en su zona. A continuación, discutieron conjuntamente las demandas, prioridades y estrategias a seguir. La adhesión al Proyecto se concre-

al igual que en Santiago del Estero, y de la donación de pollos y gallinas ponedoras como apoyo a la seguridad alimentaria. Luego de dos años de proyecto, se habían constituido 16 grupos. Cada uno realizó un diagnóstico de sus problemas comunes y seleccionó las actividades de diversificación del consumo familiar y productivas a desarrollar en conjunto.

Algunos grupos abrieron una cuenta bancaria en el banco municipal, para facilitar la utilización de los fondos comunes y el pago de los créditos recibidos (fundamentalmente del PSA).

En 1995 se constituyó un Consejo Local con un representante por grupo. A partir de ese momento, se realizaron reuniones mensuales para informar y analizar los avances del Proyecto, y promover la organización hacia una figura jurídica formal. Finalmente, en junio de 1996 se constituyó legalmente la Asociación de Productores Minifundistas de los Departamentos de

Ayacucho y Belgrano. Define dos actividades productivas principales: caprina y hortícola, con destino al autoconsumo y la venta de los excedentes. Cuenta con un reglamento de admisión de adherentes, un Consejo Directivo y una Comisión Técnica para cada actividad.

Al poco tiempo, constituyeron un Fondo Rotativo Común para uso exclusivo de los asociados, como modalidad interna de financiamiento de proyectos productivos y comerciales.

El técnico del Proyecto realiza cada seis meses una "auditoría externa" de las actividades de la Asociación, a modo de evaluación operativa y financiera.

La asistencia técnica.

Como en el proyecto de Santiago del Estero, la asistencia técnica a la producción y la organización se realiza fundamentalmente a través de la capacitación y la experimentación adaptativa.

Capacitación

Mejoramiento de la producción caprina

Junto con la entrega de los botiquines veterinarios, se dictaron cursos básicos sobre sanidad caprina para todos los grupos conformados.

Asimismo, se capacitó a los productores en la utilización de sustitutos lácteos como técnica para obtener mejor peso y calidad de los cabritos al momento de la venta.

Con el fin de evitar los tradicionales déficits invernales, se capacitó a los pequeños productores en la suplementación alimenticia de las madres y, en particular, sobre los cultivos de maíz, sorgo y alfalfa como complementos de la oferta de forrajes naturales.

Actividad frutihortícola

Las capacitaciones se orientaron parti-

cularmente a la incorporación de las técnicas de cultivo en invernáculos (bajo cubierta) y a la introducción de nuevas especies y variedades de hortalizas.

Se abordó especialmente el control de la mosca del mediterráneo (*Cydia pomonella*) que afectaba seriamente los montes frutales de la zona, capacitando a los productores en técnicas de medición de umbral de daño y control integrado de plagas.

Autoconsumo

A partir del momento en que se debatió el alcance del Proyecto, las actividades destinadas a garantizar la seguridad alimentaria de las familias ocuparon un lugar prioritario.

Se entregaron semillas hortícolas y aves de granja a las familias que habían asumido el compromiso de colaborar con el Proyecto y que, al mismo tiempo, fueron capacitadas sobre producción de huerta y granja familiar, y elaboración de conservas y chacinados.

Actualmente, el 80% de las familias produce excedentes de estas actividades, que se destinan al mercado local, principalmente a la Feria local.

Capacitación en organización

Para lograr la consolidación de la Asociación de Productores ha sido necesaria la formación continua en organización y gestión de los recursos locales, tanto humanos como económicos y productivos.

Experimentación adaptativa en grupo

Las experimentaciones adaptativas realizadas en el marco del Proyecto fueron concernientes al manejo eficiente de los recursos forrajeros naturales y la incorporación de especies forrajeras adaptadas a las condiciones climáticas y edafológicas de la zona, la introducción de cultivos hortícolas y frutales, y la cría de llamas. Estas actividades contaron con el apoyo de los

investigadores de la EEA de Villa Mercedes.

En la localidad de Luján de Cuyo se organizó una Finca Demostrativa, que fue declarada "de interés municipal" en 1997. Allí se desarrollan actividades hortícolas bajo invernáculo y extensivas, vivero forestal y frutal, y algunas experimentaciones adaptativas.

LOS RESULTADOS

- La Organización de los productores:

Una organización de productores constituida formalmente en junio de 1996: la Asociación de Productores Minifundistas de Ayacucho y Belgrano.

Actualmente, la Asociación comprende a 16 grupos con un total de 140 familias de los Departamentos de Ayacucho y Belgrano, y tiene previsto extender su radio de alcance al Departamento de San Martín.

- La Gestión de problemas comunitarios:

A partir de su constitución, la Asociación ha venido desarrollando diferentes acciones para la resolución de problemas de interés comunitario, más allá de los estrictamente productivos o aquellos restringidos a las familias asociadas.

- Construcción de una sala para consulta médica en Pozo Cavado: "la salita sanitaria"

- Instalación de un teléfono público en La Majada.

- Reparación del pozo de agua de Puerta de la Quebrada.

- Apoyo alimentario a ancianos.

- Apoyo escolar a niños y adultos.

- Adopción de técnicas de control de plagas. Plan de control de la "mosca del Mediterráneo".

- El acceso a créditos institucionales:

La organización de las familias en gru-

pos ha permitido que se presenten como demandantes de los PEL productivos, para llevar adelante proyectos de diversificación. De este modo, fue posible realizar diferentes actividades: elaboración de dulces, conservas, quesos de cabra y oveja, producción de carbón vegetal y ladrillos, hilado de lana de llama, secado de frutas. En total, 44 familias fueron beneficiarias de los subsidios PEL destinados al mejoramiento de los sistemas de producción y a la incorporación de nuevas alternativas.

Por otro lado, las familias integrantes del Proyecto tuvieron acceso a los créditos del PSA, orientados en su mayoría a la mejora de las instalaciones para la producción caprina y la construcción de invernáculos para cultivos hortícolas y vivero.

- Los avances en comercialización:

Las ventas de los productos hortícolas se realizan principalmente en el mercado local de las comunidades Quines, San Francisco y Luján. También se concretaron algunas ventas de semillas a la Federación de Cooperativas Agrícolas de San Juan, un emprendimiento de otro proyecto de la UM.

Con el aval del Gobierno de la Provincia, se gestionó la instalación de un mercado municipal de alimentos producidos localmente: la Feria Franca de San Francisco del Monte de Oro. En 1998, el 80% de los grupos aportaba parte de sus productos a esta Feria, que continúa funcionando en la actualidad.

También se cuenta con experiencias de comercialización a nivel nacional. En 1995, una cooperativa que posee un puesto en el Mercado Central de Buenos Aires establece contacto con la Asociación, mediante una gestión realizada por el técnico del Proyecto. Un representante visitó el Proyecto para informar a los productores acerca de las épocas de demanda de los productos, los volúmenes requeridos, las exigencias en calidad, tipos y variedades, además de los aspectos vinculados a la gestión de las ventas: comisiones, gastos

de transporte. Fue el primer contacto de los productores con un comprador de esta magnitud. Se llegaron a concretar las ventas de melón que tuvieron lugar solamente durante ese año.

Respecto a la venta de cabritos, para poder prolongar el período de oferta en el mercado local, la UM aportó un freezer y la Asociación compró otro con fondos propios. El importante mejoramiento del precio obtenido (\$8 a \$14 del cabrito vivo al intermediario versus \$20 el cabrito faenado al consumidor), motivó la presentación, ante varias instituciones de apoyo, de un proyecto para la construcción de una sala frigorífica y un local de ventas al público. De todas maneras, cada productor continúa con las ventas tradicionales a los intermediarios.

" PROYECTO DE SAN LUIS "

OBJETIVOS

- Promoción de la organización grupal de los pequeños productores.
 - Aumento de la productividad de la cría caprina.
 - Mejoramiento de los sistemas productivos frutihortícolas.
-



ACTIVIDADES PREVISTAS

- Reuniones de motivación para el total de las familias.
 - Entrega de aves de granja y de botiquines veterinarios.
 - Capacitaciones en sanidad y alimentación de los rebaños.
 - Capacitaciones en el control de la mosca de los frutos.
-



ACTIVIDADES NO PREVISTA Y REALIZADAS

- Gestión de problemas comunitarios: atención médica, disponibilidad de agua potable, comunicaciones, educación.
 - Diversificación productiva.
-

RESULTADOS

- Creación de la Asociación de Productores Minifundistas de Ayacucho y Belgrano, constituida por 16 grupos (140 familias).
 - Se pasó de 1 a 1,7 cabrito/cabra/año. Incremento de peso de nacimiento y ganancia diaria promedio. Mejor precio.
 - Deficiente control de las plagas en la actividad frutícola y hortícola.
 - Comercialización conjunta de los productos hortícolas y cabritos.
-



ACTIVIDADES REALIZADAS

- Reuniones de motivación: familias y técnicos. Las otras instituciones previstas inicialmente no participaron.
 - La entrega de aves se realizó en la fase inicial del proyecto.
 - El total de los representantes de grupos recibió las capacitaciones previstas.
 - El total de los grupos recibió los botiquines veterinarios y las capacitaciones en sanidad básica animal.
 - El control de la mosca de los frutos fue realizado en las fincas, sin embargo no se continuó íntegramente, a raíz de la falta de apoyo por parte de los municipios en la extensión del programa en el resto de la región.
-

RESULTADOS NO PREVISTOS

- Obtención de créditos para construcción de pozos de agua y de una sala de atención médica.
 - Obtención de créditos para desarrollar nuevas actividades: elaboración de dulces, producción de carbón vegetal, etc.
 - Presentación de proyecto de agroturismo.
-

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE ELABORACIÓN Y DE LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES: LOS PROYECTOS DE MENDOZA Y TUCUMAN.

PROYECTO DE MENDOZA: RCCA (Red de Centros de producción y de comercialización de Confituras Artesanales) (1989-actualidad)

EL DIAGNÓSTICO INICIAL

Desde su concepción, este proyecto estuvo dirigido a formar grupos constituidos esencialmente por mujeres rurales para la elaboración de dulces artesanales. Algunas de ellas provienen del medio rural de los departamentos del Sur de la provincia y otras del medio periurbano de la ciudad de Mendoza. Algunos hombres están implicados de manera indirecta, tratándose generalmente de los esposos o hijos que ayudan en actividades de transporte, colecta de la materia prima y mantenimiento de las instalaciones.

Antes de iniciarse en la elaboración de dulces de frutas, la mayoría de 'las dulceras' no ejercía otras tareas remuneradas. Estas madres de familia ayudaban a los esposos en el trabajo de campo, en tareas como la cosecha. Solamente 3 mujeres trabajaron anteriormente en una industria de conservas de hortalizas.

Las familias están constituidas por 2 a 8 personas, y el ingreso principal proviene de las tareas del jefe de familia que, en la mayoría de los casos, ejerce como operario rural en las fincas vitivinícolas de la provincia o como empleado municipal.

LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos fijados por este Proyecto, que se define socio-económico, productivo y regional, son los siguientes (Unidad de Minifundios, 1989):

- El incremento del ingreso de las familias de los pequeños productores mediante la utilización de productos de la zona, a través de un trabajo organizado.

- Estimular la participación de la mujer en la producción y la organización autogestionaria.

- Crear mecanismos de integración regional de los centros artesanales.

LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

La fase inicial

El proyecto se puso en marcha a fines de 1989, constituido por 27 mujeres reunidas en 9 grupos para la producción de conservas artesanales de frutas.

La mayoría de estas mujeres estuvo implicada anteriormente en un proyecto del INTA llamado "Hogar Rural", destinado a mejorar la calidad de vida de los pequeños productores, a través de capacitaciones para las familias sobre alimentación y salud pública, electrificación de las zonas rurales, higiene, optimización de los recursos agrícolas para el autoconsumo, entre otros temas. Este programa incluía la capacitación de las mujeres en la elaboración de conservas de frutas y la organización de grupos. Se partió, entonces, de grupos ya constituidos y motivados.

Hacia fines de 1989, la UM decidió valorizar el saber-hacer de estas mujeres en materia de elaboración de conservas de frutas y organizar los grupos en el seno de una red, con un objetivo comercial y de intercambio de experiencias, con un fuerte componente en el tema de género.

La fase de capitalización y capacitación

Capitalización

Para participar del proyecto, la única condición establecida por la UM a los grupos fue que dispongan de un lugar apropiado para la elaboración. El capital inicial de cada grupo era prácticamente nulo, más allá del local y algunos utensilios de cocina que aportaron las mismas dulceras. La forma jurídica establecida para cada grupo fue una Sociedad de Hecho.

En febrero de 1990, cada grupo obtuvo

un crédito de un banco local de Mendoza, utilizado para comprar materias primas y equipamientos básicos para la elaboración. Debido a que, al momento de devolver el crédito, sucedió un episodio de hiperinflación en el país, desde el Proyecto se gestionó el reembolso en frascos de dulces a través de la mutual del banco.

Capacitación

Al partir de grupos ya constituidos, a diferencia de los otros proyectos presentados en este estudio, la formación se centró en los aspectos empresariales y administrativos, más allá de los ajustes técnicos necesarios.

Diferentes instituciones públicas participaron en el dictado de cursos brindados a las dulceras:

- La Facultad de Ciencias Agrarias de Mendoza en la formación técnica de los grupos, fundamentalmente en el control de calidad y elaboración de los dulces.

- La Facultad de Ciencias Económicas de Mendoza en la capacitación en gestión y administración empresaria dirigida a los grupos y a los coordinadores de la red.

- El Instituto de la Mujer en la formación en gestión de empresas. A su vez, este organismo apoyó la búsqueda de financiamiento desde el gobierno provincial.

Como principales resultados de esta formación se señalan la obtención de un producto más uniforme y de mejor calidad, que permitió su registro oficial, y el mejoramiento de la organización del trabajo, tanto en el interior de los grupos como también entre ellos. Por ejemplo, cada grupo se ha especializado en la elaboración de determinados dulces, aquellos que mejor elaboran.

La consolidación del proyecto.

En febrero de 1991, la red fue beneficiaria de una subvención del Ministerio de Economía de la Provincia utilizada para:

- El acondicionamiento de los locales

- La compra de los equipos faltantes
- Los trámites de habilitación del producto a nivel nacional

- El pago de la mano de obra de las dulceras y sus familias, al menos en forma temporaria, debido a que la empresa todavía no obtenía los beneficios suficientes para asumir ese compromiso.

Los productos comenzaron a almacenarse en el local central de la red en la ciudad de Mendoza y a comercializarse bajo la marca 'Hogar Rural'. Una vez que fueron mejorados, y los grupos capacitados y especializados, se procedió a la constitución de la Cooperativa con el mismo nombre del emprendimiento del proyecto: 'Cooperativa de Trabajo Hogar Rural Ltda'.

En el año 2000, para que la Cooperativa estuviera habilitada para comercializar otros productos fue necesario cambiar la forma legal a 'Cooperativa de Transformación, Provisión y Comercialización Hogar Rural Limitada'

El cambio de escala: la obtención de un crédito BID.

El acceso a un crédito BID en diciembre de 1997 le permitió al proyecto realizar un avance cualitativo y cuantitativo muy importante.

- La compra de materiales nuevos necesarios para la elaboración de los dulces posibilitó aumentar la producción rápidamente y en dimensiones importantes: en un mes fue posible elaborar la misma cantidad que anteriormente se lograba en casi un año.

- La compra de un local para la cooperativa incrementó la identificación de las productoras y de la comunidad mendocina con el proyecto.

- El BID demandó un estudio de mercado, que permitió a las dulceras adaptar mejor el producto a los requerimientos del mercado y preparar un adecuado programa de promoción.

La pasantía del CNEARC.

En el año 1992 se realizó una pasantía en el marco del proyecto, a través de la cual una estudiante del CNEARC llevó a cabo un estudio sobre la comercialización de los dulces y las conservas de la red como productos artesanales, naturales y con identificación local. Realizó entrevistas a los encargados de compras de los negocios donde se vendían los dulces y a consumidores en las bocas de expendio, consultándolos sobre la imagen que tenían de los productos y su valoración como producto local artesanal.

La apertura a nuevos socios y productos

La Cooperativa Hogar Rural inicia en el año 1998 actividades conjuntas con otros proyectos de la UM, de productores de miel y orégano. Se los incorporó a la cooperativa fundamentalmente para la comercialización, dando cabida a otras producciones y a nuevos socios varones.

En la actualidad, los socios de la cooperativa se agrupan en tres sectores: dulceras, apícolas y aromáticas.

LOS RESULTADOS

• La Organización de las mujeres:

El resultado más contundente ha sido la constitución de una Cooperativa de Trabajo, que reúne a grupos de mujeres elaboradoras con un nivel uniforme de calidad, permitiendo el registro oficial de los productos para la venta a nivel local, regional y nacional.

Se trata de un proyecto de referencia en el ámbito nacional e internacional debido a sus logros organizativos y desempeño productivo, como también por inscribirse en el aspecto de género.

Los resultados obtenidos por estos grupos de mujeres son una motivación para mujeres de otras regiones. Ellas reciben cada año a 3 ó 4 grupos de mujeres para brin-

darles una formación técnica y administrativa basada en sus experiencias.

- El acceso a créditos institucionales:

Este Proyecto de la UM es uno de los que ha conseguido ser sujeto de crédito del BID, cumplimentar todas sus exigencias y constituye una referencia del banco en América Latina.

- Los avances en comercialización:

Con el nuevo nivel de producción logrado luego del cambio de escala, la Cooperativa pasó de la venta local al nivel regional y nacional. Incluso, desde el año 2000 opera con el hipermercado Carrefour.

La incorporación de los socios apícolas y oreganeros le ha permitido a la OP aprovechar su estructura administrativa y comercial para otras producciones, diversificar sus fuentes de ingreso disminuyendo riesgos, ampliar su presencia en otros espacios comerciales, inclusive de exportación, aumentando las oportunidades de negocios.

Sin embargo, se pasó por experiencias desalentadoras. En el año 2000, se realizaron tres ventas importantes a distribuidores que estafaron a la Cooperativa (a pesar de haber presentado avales comerciales satisfactorios). Con estas ventas, la Cooperativa esperaba generar una rentabilidad que permitiera distribuir ganancias a las socias.

El trabajo realizado por la pasante del CNEARC realizó aportes en el cambio de presentación de los productos hacia un etiquetado que representa mejor la condición artesanal y natural del producto, y que realza el logo identificador de la Cooperativa. Además, motivó a producir cambios en la calidad intrínseca de los dulces en función a las opiniones rescatadas en las entrevistas.

" PROYECTO DE MENDOZA "

OBJETIVOS

- Aumento de los ingresos de las familias de los pequeños productores a través de la transformación de productos de la zona y de la organización del trabajo.
- Estimular la participación de la mujer en la producción y en la organización autogestionada.
- Integración regional de centros productivos artesanales.



ACTIVIDADES PREVISTAS

- Capacitaciones :
 - Formación técnica: control de calidad y ajustes en la elaboración de dulces y conservas.
 - Gestión y administración.
- Mejoramiento de la organización entre grupos.
- Mejoramiento de la gestión interna de los grupos.
- Incorporación de tecnologías.
- Capitalización productiva por el acceso al crédito.
- Pasantía CNEARC : Estudio de mercado en bocas de expendio y consumidores, Adecuación de la imagen de los productos a su condición artesanal.



ACTIVIDADES NO-PREVISTAS Y REALIZADAS

- Organización desde la Cooperativa de cursos para otras mujeres.
- Apertura de la Cooperativa a nuevos productores de aromáticas y miel, no estrictamente mujeres (en principio, productores de orégano).



RESULTADOS

- Constitución formal de una Cooperativa de Trabajo conformada por grupos de mujeres organizadas para la elaboración de dulces y conservas artesanales. Actualmente su financiación es independiente de la UM.
- Aumento de los ingresos de las 'dulceras' mediante la venta directa de sus productos.
- Rentabilidad de la Cooperativa prevista para el año 2000.
- Comercialización a nivel local, regional y nacional.



ACTIVIDADES REALIZADAS

- El total de los grupos recibió las capacitaciones, brindadas por instituciones especializadas., logrando :
 - Productos más uniformes, de mejor calidad. Registro de productos.
 - Mejor organización inter e intra grupos.
 - Administración autogestionada.
- La obtención sucesiva de subvenciones y créditos permitió el mejoramiento progresivo de los centros de elaboración.
- El crédito BID produjo un salto cuantitativo y cualitativo en la productividad y rentabilidad de la Cooperativa.
- Mejoramiento de la presentación y promoción del producto.

RESULTADOS NO-PREVISTOS

- Proyecto de referencia a nivel nacional e internacional.
- Diversificación productiva y comercial.

PROYECTO DE TUCUMAN: Promoción de la organización y del desarrollo de los pequeños productores de caña de azúcar de los Departamentos de Monteros y Simoca. (1995-actualidad)

EL DIAGNÓSTICO INICIAL

Las explotaciones encuestadas tienen una superficie total comprendida entre 1 y 19 ha, con un promedio general de 7 ha. Las actividades productivas son la caña de azúcar (en la totalidad de las explotaciones), la ganadería y otros cultivos como maíz, batata y sandía. Prácticamente todas las explotaciones tienen cultivos de huerta para autoconsumo familiar y eventualmente para la venta de los excedentes. La mano de obra es esencialmente familiar. Entre los meses de diciembre y mayo, período entre cosechas de la caña, parte de esta mano de obra queda ociosa, produciéndose éxodos temporarios hacia otras regiones o provincias, que se torna indispensable para sostener a las familias hasta la cosecha siguiente. Los ingresos generados con el cultivo de la caña de azúcar están cada vez más lejos de ser suficientes.

Un cambio en la concepción inicial del proyecto.

En sus inicios, este proyecto tuvo como objetivo el mejoramiento de la producción de la caña de azúcar. Por esta razón se trabajó principalmente sobre los aspectos técnicos del cultivo, tales como la introducción de variedades mejoradas, tecnologías de producción, mecanización (compra de equipos e implementos con créditos del PSA), entre otros. El abordaje agroindustrial, con la elaboración de miel de caña, comienza más tarde y toma mayor impulso con la evolución negativa de los precios de la caña de azúcar. Los técnicos de la UM constataron que algunas explotaciones producían artesanalmente un jarabe de azúcar de caña, llamado "miel de caña", al que la población

local le atribuye propiedades nutricionales y terapéuticas. Así, se propuso reorientar el proyecto hacia la valorización de la caña de azúcar a través de esta transformación, como solución posible a la crisis generada por la caída de los precios de la caña.

Las explotaciones encuestadas fueron agrupadas en tres categorías, en función al lugar que ocupa la actividad de transformación de miel de caña en el sistema de producción:

- Las pequeñas empresas familiares: este grupo se compone de explotaciones cuya actividad principal es la producción de miel y productos derivados. Casi la totalidad de la superficie cultivada (entre 4 y 10 ha) se destina a la transformación. Cuentan con una larga experiencia en estas tareas de elaboración, generalmente heredada de sus antecesores.

A su vez, emplean mano de obra no familiar, entre 1 a 3 personas, para la cosecha de la caña y otros trabajos ligados a la transformación (despuntado y pelado de la caña, trapiche, entre otros).

- Las explotaciones para las cuales la producción de miel es un "buen complemento": la actividad principal es la producción de caña de azúcar que venden a los ingenios. La superficie cultivada con caña es de 5 a 6 ha, complementada con 3 a 4 ha de cultivos diversos.

Destinan cerca de un 20% de la superficie de caña a la transformación en miel. Esta actividad se realiza exclusivamente con mano de obra familiar. De esta manera, obtienen un buen complemento de los ingresos. Sin embargo, en muchas ocasiones los hombres de la familia se ven impulsados a buscar tareas extraprediales durante el período entre cosechas.

- Las pequeñas explotaciones donde la transformación de la caña es una necesidad: tienen una superficie cultivada con caña muy reducida (menos de 3 ha), que obliga a valorizar la producción a través de la transformación en miel.

Estas familias sobreviven esencialmente a través del trabajo extrapredial a lo largo de todo el año.

LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

El ajuste de la técnica de elaboración de miel de caña y sus derivados.

La técnica tradicional de elaboración de miel de caña no permitía obtener un producto homogéneo en calidad, por lo que fue necesario realizar ajustes basados en mediciones de tiempos y temperaturas, y la utilización de elementos como refractómetros y pHímetros.

Las encuestas realizadas a las mujeres elaboradoras de confituras de miel de caña (alfeñiques y tabletas) indican que aprendieron la técnica de elaboración de un productor de la zona, y luego la fueron ajustando empíricamente con el trabajo diario.

La promoción de las propiedades nutricionales de la miel de caña.

Al mismo tiempo que se ajustaban las técnicas, se realizó un análisis de la composición química del producto para conocer sus propiedades nutricionales, utilizadas luego para promoción el alimento como nutracéutico.

La pasantía del CNEARC. La construcción del horno mejorado.

En el año 1996, un estudiante del CNEARC y el técnico responsable del proyecto llevaron a cabo un estudio sobre la tecnología de elaboración de la miel de caña, con el objetivo de poner a punto un modelo de producción adaptado a los pequeños productores. Anteriormente no se habían realizado otros estudios en el país sobre este tema.

Este trabajo relevó la existencia de dos tipos de hornos en la zona de Simoca: los hornos tradicionales en barro y los hornos mejorados en ladrillo. Los primeros pre-

sentan enormes pérdidas de calor y, en consecuencia, un consumo importante de leña. Además, producen mucho humo, que hace penoso el trabajo y provoca que la miel se ensucie. El segundo tipo presenta como limitante un mayor tiempo de cocción pero su rendimiento es más elevado y utiliza menos leña.

Como parte del estudio, se diseñó y construyó un horno mejorado para la fabricación de miel de caña en la finca de un productor. De esta manera, se pudo testear en qué medida se resolvían los problemas de funcionamiento de los hornos tradicionales. Esta operación fue financiada por la UM, y el productor aportó la mano de obra necesaria, además de permitir luego la visita de otros productores.

LOS RESULTADOS

- Valorización del saber-hacer local

Con el rescate de las técnicas tradicionales de elaboración de la miel de caña a través de encuestas a los productores de la zona, y el aprovechamiento de la experiencia de un elaborador local de alfeñiques y tabletas, se valorizó el saber-hacer local. Así, se mejoraron aspectos de eficiencia del proceso de elaboración y de homogeneidad del producto final.

- Mayor conocimiento de las propiedades del producto miel de caña

El proyecto permitió conocer las propiedades de la miel de caña como alimento nutracéutico, basándose en mediciones objetivas. En este aspecto, también se tuvieron en cuenta los conocimientos empíricos de la población local que ya utilizaba la miel de caña como alimento terapéutico.

- Desarrollo de tecnologías adaptadas:

Los resultados obtenidos con el horno "piloto" fueron muy alentadoras debido a que presentó importantes ventajas: reduc-

ción del consumo de leña y del tiempo de cocción, la miel obtenida es netamente superior porque es más limpia, y las condiciones de trabajo mejoran. Además, los costos de construcción del horno resultan accesibles para los pequeños productores de la región.

Los cálculos realizados por el pasante del CNEARC mostraban claramente las ventajas de la transformación en miel de caña con el nuevo modelo de horno, en términos de márgenes brutos: la venta de 1000 kg de caña de azúcar al ingenio resultaba en un margen bruto 9 veces menor al generado por la venta de la miel de caña elaborada a partir de ese mismo volumen de caña.

Asimismo, esta innovación técnica ha permitido que se construyeran otros tres hornos en la zona del Proyecto.

- Los avances en comercialización:

Los grupos elaboradores del proyecto venden sus productos en la Feria de Simoca, un mercado que forma parte de un circuito turístico, junto con Las Termas de Santiago del Estero y Los Valles Calchaquíes.

Un grupo de mujeres avanzó en la elaboración de productos derivados de la miel de caña denominados 'alfeñiques' y 'tabletas', que se utilizan como golosinas y endulzantes de bebidas. Estos productos también se comercializan en el mercado local como artículos regionales.

Se efectuaron algunas experiencias grupales de promoción de la miel de caña y sus propiedades nutricionales en ferias y exposiciones locales y regionales.

" PROYECTO DE TUCUMÁN "

OBJETIVOS

- Aumento de los ingresos y diversificación productiva de los pequeños productores de caña de azúcar.
 - Valorización del «saber-hacer» local.
-



ACTIVIDADES PREVISTAS

- Mejoramiento tecnológico del proceso tradicional de elaboración de miel de caña. Construcción de un modelo mejorado de horno.
 - Formación técnica:
 - Elaboración de miel de caña.
 - Control de calidad.
 - Normas de higiene.
 - Promoción de la miel de caña.
-

RESULTADOS

- 5 grupos organizados para la producción de miel de caña de azúcar y otros productos derivados.
 - Aumento de ingresos a partir de la transformación de la caña de azúcar en miel de caña.
-



ACTIVIDADES REALIZADAS

- Construcción de un horno piloto en la finca de un pequeño productor. Demostración de las ventajas comparativas a otros productores:
 - Reducción del consumo de leña.
 - Reducción del costo de elaboración.
 - Mejor calidad de miel.
 - Mejor capacidad y condiciones de trabajo.
 - Exposición y venta en Ferias locales.
-

MEJORAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN : PROYECTO DEL VALLE BONAERENSE DE RIO COLORADO (VBRC).

PROYECTO DE ASCASUBI: Desarrollo autosostenido para los pequeños productores del Sur Bonaerense (1995-actualidad).

EL DIAGNÓSTICO INICIAL

Inicialmente, la población objetivo del proyecto era la comunidad de origen kolla o boliviano residente en la zona. Sus integrantes son inmigrantes con fuertes problemas de integración socio-económica y dificultades inherentes a la realidad de los pequeños productores. La situación resulta compleja porque además suelen desplazarse de un lugar a otro en busca de oportunidades de trabajo.

La mayoría de ellos trabaja la tierra como aparceros, por lo que la tenencia es precaria, contractual, y las parcelas a las que acceden son de baja calidad. En muchos casos, el propietario de la tierra es quien negocia la venta total de la producción y luego le exige al aparcerero que le pague en bolsas de cebolla. Por lo tanto, el ingreso neto de éste termina siendo bajo respecto al logrado por los propietarios.

En general, estos pequeños productores no conocen el manejo tecnológico del cultivo de la cebolla, que suele ser nuevo para ellos. En consecuencia, se encuentran con problemas de bajos rendimientos y calidad desuniforme de la producción.

Sus sistemas productivos son fuertemente dependientes del cultivo de la cebolla. Esto provoca gran sensibilidad a los cambios en este mercado en particular.

Más tarde, se incorporaron al proyecto los productores criollos. Su integración social es mayor y el problema de la tenencia de la tierra es menor (el 40% de los productores son propietarios, el resto

arrienda). Se encuentran con problemas comunes como la falta de diversificación productiva, un débil poder de negociación y escaso manejo del cultivo.

LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

- El mejoramiento de la productividad del cultivo de la cebolla.
- La promoción de la diversificación productiva.
- El fomento a la organización de los productores.

LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

El contacto con los productores.

En un trabajo conjunto entre técnicos del INTA y el Centro de Educación de Adultos de Juan A. Pradere, en 1993 se llevó adelante un diagnóstico participativo de la situación general de los pequeños productores de cebollas de la región. La colaboración del Centro facilitó el contacto con los productores bolivianos. Los maestros rurales ya trabajaban con ellos en un programa de educación de adultos, con encuentros en las mismas fincas. Se desarrolló un proyecto de alfabetización llamado "Letras y Cebollas", en el cual se incorporaban informaciones técnicas para mejorar el cultivo de la cebolla como parte del material didáctico. Los técnicos de la UM también participaban de algunas de las clases en las fincas.

Finalmente, el proyecto integra también a los productores minifundistas criollos, que habían hecho llegar sus reclamos para ser incorporados ante la EEA H. Ascasubi del INTA.

El proceso de organización de los productores.

En 1994, los pequeños productores del valle comenzaron a agruparse para asistir a los cursos brindados por las maestras rurales y los técnicos.

Estos espacios de encuentro facilitaron

las discusiones y debates entre productores sobre temas técnicos del cultivo de la cebolla y organización.

Los primeros grupos que funcionaron en la zona fueron las colonias bolivianas de Los Álamos, La Graciela, y El Guanaco. Más tarde se sumaron Lejarraga, Ascasubi y dos grupos de apicultores y mujeres productoras de conservas y plantines.

A mitad del año 1994 se constituyó el Consejo Asesor del proyecto, con un representante por grupo. Rápidamente, las colonias de Los Álamos y La Graciela decidieron formar la Cooperativa de Pequeños Productores del Sur de Buenos Aires (COPROSUBA). A través de esta organización, los pequeños productores recibieron un crédito del PSA para la compra de un galpón de empaque de cebolla.

Durante 1995, los pequeños productores participantes de un grupo de COPROSUBA arrendaron una parcela de campo para trabajarla en forma conjunta. Sin embargo, el grado de compromiso de cada uno de ellos era diferente, y esto produjo conflictos y divisiones. A ello se sumó que la semilla comprada por COPROSUBA fracasó en un gran porcentaje, y en consecuencia los asociados perdieron casi completamente la cosecha, justamente cuando la cebolla llegó a tener un muy buen precio. Paralelamente se suscitaban disidencias entre los técnicos de la UM y el PSA quienes solicitaron a los productores que decidieran con cuál programa continuarían trabajando.

COPROSUBA, con una mayoría de productores bolivianos, continuó con el PSA que le había concedido el crédito para el galpón y aún tenían que devolver.

El resto de los grupos del proyecto, junto a otros pequeños productores de la zona, continuó trabajando en el marco de la UM. En 1996 se constituyó un nuevo Consejo Asesor, encargado de la gestión de pequeños préstamos asociativos con fondos de los mismos grupos. Esta nueva reagrupación se constituyó en su mayoría por productores criollos de cebollas, el

grupo de mujeres y el grupo de apicultores.

Con el apoyo de la UM, el Consejo Asesor implementó en 1997 un fondo rotativo, para ayudar al financiamiento de las semillas y los fertilizantes. También estableció un acuerdo para el pago de las semillas con FecoAgro Ltda (otro proyecto de la UM en la provincia de San Juan).

Estas diferentes etapas condujeron a la creación de la Cooperativa de Productores de Villarino y Patagones (COPROVIPA) en 1998, reuniendo a 7 grupos de pequeños productores.

A partir de ese momento, se realizaron diversas actividades con la participación de los productores: experimentación de variedades de cebollas o de ajo en lotes comunes, ensayos de irrigación por goteo, producción propia de semillas.

La pasantía del CNEARC.

En el año 1999, un estudiante del CNEARC realizó una pasantía en el marco del proyecto. Llevó a cabo un estudio sobre la comercialización de la cebolla en el mercado nacional y de exportación, haciendo hincapié en el primero. Realizó entrevistas a personal de los centros de acopio y venta, que fija el precio del producto en el mercado nacional, a comerciantes minoristas y consumidores en las bocas de expendio.

Uno de los aportes de su trabajo fue una propuesta de cooperación entre las Cooperativas del Proyecto, con el fin de mejorar las condiciones de comercialización de la cebolla, optimizando el uso de los recursos disponibles por los productores.

LOS RESULTADOS

- La Organización de los productores:

Actualmente existen dos cooperativas constituidas: COPROSUBA (25 productores) y COPROVIPA (35).

Desde febrero de 2000, la COPROVIPA forma parte de la Federación de Asociaciones Hortícolas de la Provincia de Buenos Aires, y en julio de 2000 fue invitada a participar como organización representante de los pequeños productores en el Comité de Crisis del Sud de Buenos Aires (surgido luego de la ocurrencia de graves inundaciones).

A pesar de que los pequeños productores consideran que el proyecto de la UM está finalizado a partir de la ausencia de presupuesto en 1998, las cooperativas continúan trabajando y recibiendo la asistencia técnica del INTA: el técnico del proyecto continúa trabajando con ellas según las demandas de los productores. Durante los últimos tiempos, las cooperativas han reforzado la representatividad de los pequeños productores y por lo tanto, su peso para la resolución de los problemas.

- **Manejo de tecnologías adecuadas del cultivo de la cebolla:**

A través de la incorporación de tecnologías adecuadas en el cultivo se alcanzó un incremento de los rendimientos y una mejor calidad de las cebollas obtenidas. En consecuencia, el precio de venta se vio netamente mejorado.

- **Diversificación productiva:**

En enero de 1999 la COPROVIPA instaló la primer sala de extracción de miel para los asociados. De esta manera, se sumó la actividad apícola a la tradicional producción hortícola.

Los productores apícolas manifestaron ser muy dinámicos: pronto llegaron a construir una nueva sala de extracción en un terreno obtenido por cesión de las autoridades locales. También concretaron acuerdos de comercialización conjunta.

Posteriormente a la producción de miel se agregaron la ganadería y la huerta intensiva. Entre un 65 a 75% de los productores

de la Cooperativa diversificaron sus sistemas productivos.

- **Los avances en comercialización:**

De ambas cooperativas, la COPROVIPA avanzó mejor en la organización de la comercialización de los productos de sus asociados. A partir de 1998, comenzaron las primeras experiencias de comercialización en grupo de cebollas a los exportadores en el nivel local, a través de la figura de la cooperativa. Esto les permitió aumentar su poder de negociación y una mayor seguridad de pago.

Asimismo, se asociaron a Fecoagro Ltda. para ejercer su representación en la zona para la venta de semillas.

A nivel nacional, realizaron ventas directas en el Mercado Central de Buenos Aires.

El estudio realizado por el pasante del CNEARC brindó valiosa información sobre las exigencias del mercado nacional y sobre posibles vías de comercialización directa con distribución propia. Presentó una propuesta de actividad conjunta entre las dos Cooperativas con utilización común de bienes y servicios, para realizar la clasificación, empaque, distribución y venta en forma directa. En estos momentos, las Cooperativas buscan la manera de poder concretar un avance hacia ese sentido.

En el marco del convenio de cooperación, el técnico del Proyecto viajó a Francia y visitó las zonas productoras de cebollas y los principales mercados.

A su regreso, presentó a la COPROVIPA una propuesta de presentación diferenciada de cebollas trenzadas para un nicho de mercado de alto poder adquisitivo. La misma se llevó a cabo en el transcurso del 2001 con financiación externa y se encuentra en proceso de evaluación y reconsideración por parte de los productores.

" PROYECTO DE ASCASUBI "

OBJETIVOS

- Mejoramiento de la productividad del cultivo de la cebolla.
 - Organización de los productores para la comercialización.
 - Diversificación productiva.
-



ACTIVIDADES PREVISTAS

- Proyecto «Letras y Cebollas» para los productores migrantes bolivianos : proyecto de alfabetización con incorporación de información técnica sobre el cultivo de cebolla.
 - Incorporación de tecnologías: semillas de variedades mejoradoras, buen uso de fertilizantes.
 - Capacitaciones sobre diversificación productiva.
 - Formación en organización.
 - Formación en comercialización.
 - Pasantía CNEARC : Estudio de mercado
-



ACTIVIDADES NO PREVISTAS Y REALIZADAS

- Integración de la Cooperativa COPROVIPA a otras instituciones de defensa de los intereses de los pequeños productores a nivel regional.
 - Apertura del proyecto a productores criollos de manera temprana.
-

RESULTADOS

- Manejo de la tecnología del cultivo de cebolla para el total de los productores : aumento de la productividad y de la calidad de las cebollas.
 - Dos cooperativas constituidas : COPROSUBA (25 productores, mayoría bolivianos) y COPROVIPA (35 productores, mayoría criollos).
 - COPROSUBA : experiencias aisladas de comercialización en grupo.
 - COPROVIPA : comercialización en grupo de cebollas y de miel ; diversificación con apicultura, ganadería y huerta intensiva.
-



ACTIVIDADES REALIZADAS

- Proyecto «Letras y Cebollas» aplicado en tres colonias de productores bolivianos.
 - El total de los productores (bolivianos y criollos) incorporaron tecnologías adecuadas:
 - Nuevas variedades y nuevas semillas.
 - Utilización de herbicidas.
 - Manejo de suelos salinos.
 - COOPERATIVA COPROVIPA
 - Cursos en gestión de organizaciones.
 - Estudio de mercado (pasante CNEARC)
 - Visitas a mercados.
 - Experiencia de venta conjunta a exportadores.
 - Creación de grupos con producciones diversificadoras.
-

RESULTADOS NO PREVISTOS

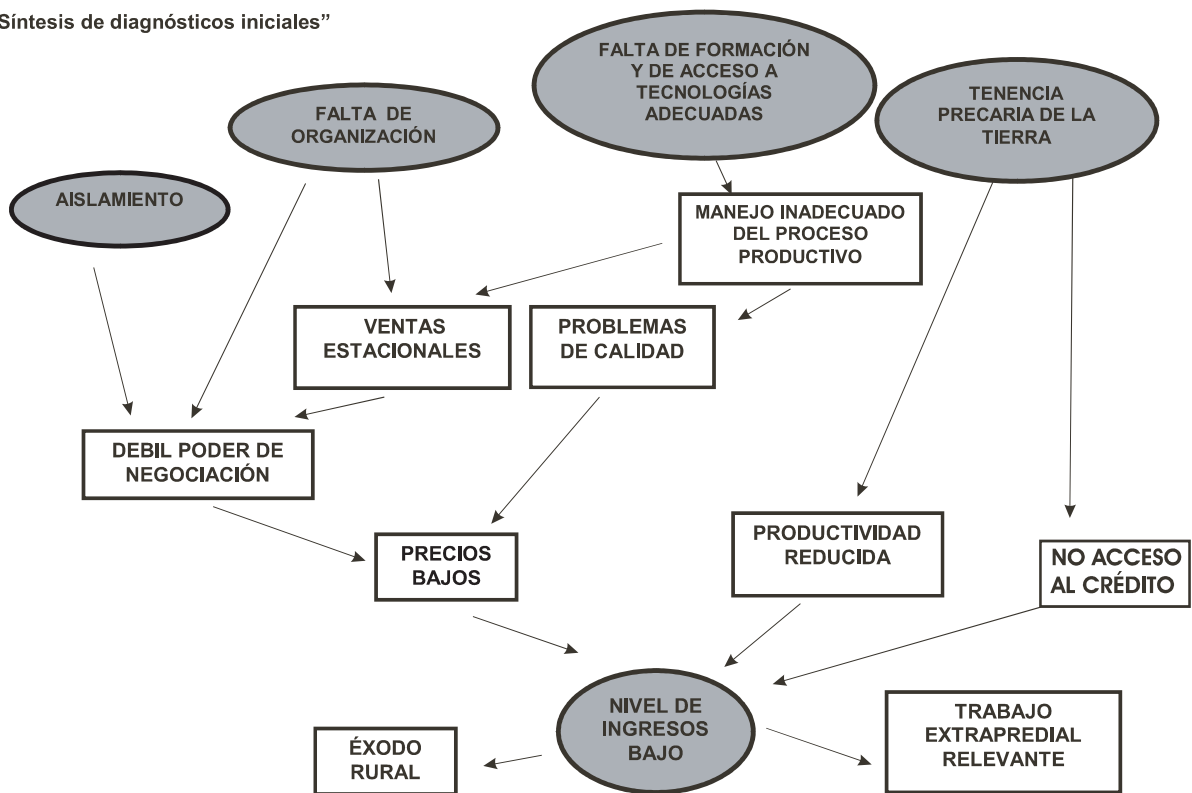
- Las cooperativas son referentes para la defensa de los intereses de los pequeños productores.
 - Casi nula colaboración entre las dos cooperativas.
-

RECAPITULACIÓN: SÍNTESIS DE LOS PROBLEMAS INICIALES, DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Síntesis de los problemas iniciales para el desarrollo de los productores protagonistas de los proyectos

A partir del análisis de las situaciones iniciales de cada proyecto, se determinó una serie de problemas iniciales comunes al conjunto, que se exponen en el siguiente árbol de problemas:

“Síntesis de diagnósticos iniciales”



En primer lugar, en las zonas donde se desarrollan los proyectos no había antecedentes de actividades sistemáticas y organizadas de apoyo técnico o de capacitación para los pequeños productores.

Los productores comentaron que las experiencias anteriores tenían un claro color político y no estaban dirigidas a toda la población, sino a los adherentes o simpatizantes a un determinado partido polí-

tico. Tampoco se trataba de proyectos de largo plazo, sino que eran netamente coyunturales. Precisamente, estas malas experiencias constituyen una de las limitantes que los técnicos de terreno deben enfrentar y superar.

Este problema de ausencia de apoyo repercute en otros aspectos identificados como problemas iniciales.

La falta de organización con fines productivos es uno de los problemas comunes detectados. Las organizaciones existentes

consisten en comisiones de vecinos para clubes deportivos, actividades religiosas o escolares. Pero no existen experiencias de asociación o de formación de grupos orientados al mejoramiento de la producción y de las posibilidades de comercialización de los productos agropecuarios.

Esta situación provoca diversas consecuencias:

Una oferta dispersa que genera un

débil poder de negociación. Los productores de cabritos realizan las ventas en forma individual "en la tranquera" a intermediarios que deciden el precio y el momento de venta. Los pequeños productores de caña de azúcar venden a los ingenios que imponen las condiciones de venta, con fuertes restricciones de cupo. Para los productores cebolleros de origen boliviano, la situación se agrava por los contratos de aparcería, en los cuales el propietario de la tierra lucra con la situación de marginalidad de los productores. Una segunda consecuencia es la estacionalidad de las ventas. El ejemplo más claro es el de los productores caprinos. Como no existe una programación de la producción, las ventas se hacen en el momento en el que se dispone de los cabritos, coincidiendo generalmente con el momento de fuerte oferta y bajos precios. Una adecuada organización de los productores permitiría una planificación de las pariciones acorde para obtener los mejores precios.

- La deficiencia en capacitación y acceso a tecnologías adecuadas afecta a la totalidad de los productores. Esto explica los resultados de un "manejo productivo inadecuado": pobres rendimientos y problemas de calidad de la producción (uniformidad de la producción, características organolépticas, presentación del producto, embalaje, etiquetado).

- Otro problema característico de la mayoría de los productores es su aislamiento: las distancias entre productores son verdaderamente grandes (pueden alcanzar más de 10 km de distancia entre vecinos, más de 50 entre comunidades y más de 500 como radio del área de un proyecto), agravadas por la mala calidad de las redes de comunicación existentes.

En Mendoza, aún cuando se trata de familias peri-urbanas, las distancias entre los grupos también constituyen un problema, pero las comunicaciones son mejores debido a la cercanía a las ciudades.

Sin embargo, este aislamiento no es

exclusivamente geográfico. También abarca las dificultades para acceder a los servicios básicos de salud, educación, entre otros.

- El problema de la propiedad de la tierra es común a la gran mayoría de los pequeños productores, con excepción de las dulceras de Mendoza que se dedican a actividades de transformación.

Las tierras se utilizan en comunidad; este tipo de uso se suele llamar "mancomún". La mayor parte de los pequeños productores no poseen títulos de propiedad de las tierras, aún cuando las estén ocupando desde varias generaciones. Sin embargo, entre los vecinos de una comunidad se reconocen las parcelas que cada uno puede cultivar y las áreas donde sus animales pastorean. No utilizan alambrados.

Muchos de ellos demandan el reconocimiento del derecho "veinteañal", sin embargo deben demostrar el pago de los impuestos inmobiliarios durante ese periodo o bien dirigir una demanda judicial que generalmente resulta muy costosa.

- La falta de acceso al crédito es igualmente una limitante común. No existen políticas de promoción para incluir a los pequeños productores en programas generales de créditos, fuera del ámbito oficial.

Este problema no restringe solamente la capitalización productiva (que puede explicar parte de las razones de los bajos rendimientos), sino también el acceso a servicios elementales para las familias como perforaciones para agua potable, mejores viviendas, etc.

- El bajo nivel de ingresos de estos productores, resultante de la confluencia de todos los aspectos comunes que hemos desarrollado, explica la importancia que toma el trabajo extrapredial y el éxodo rural en estas comunidades.

Síntesis de las actividades realizadas a partir de los proyectos de la Unidad de Minifundio

En la tabla siguiente se resumen las actividades principales realizadas en los proyectos, que serán abordadas más exhaustivamente más adelante:

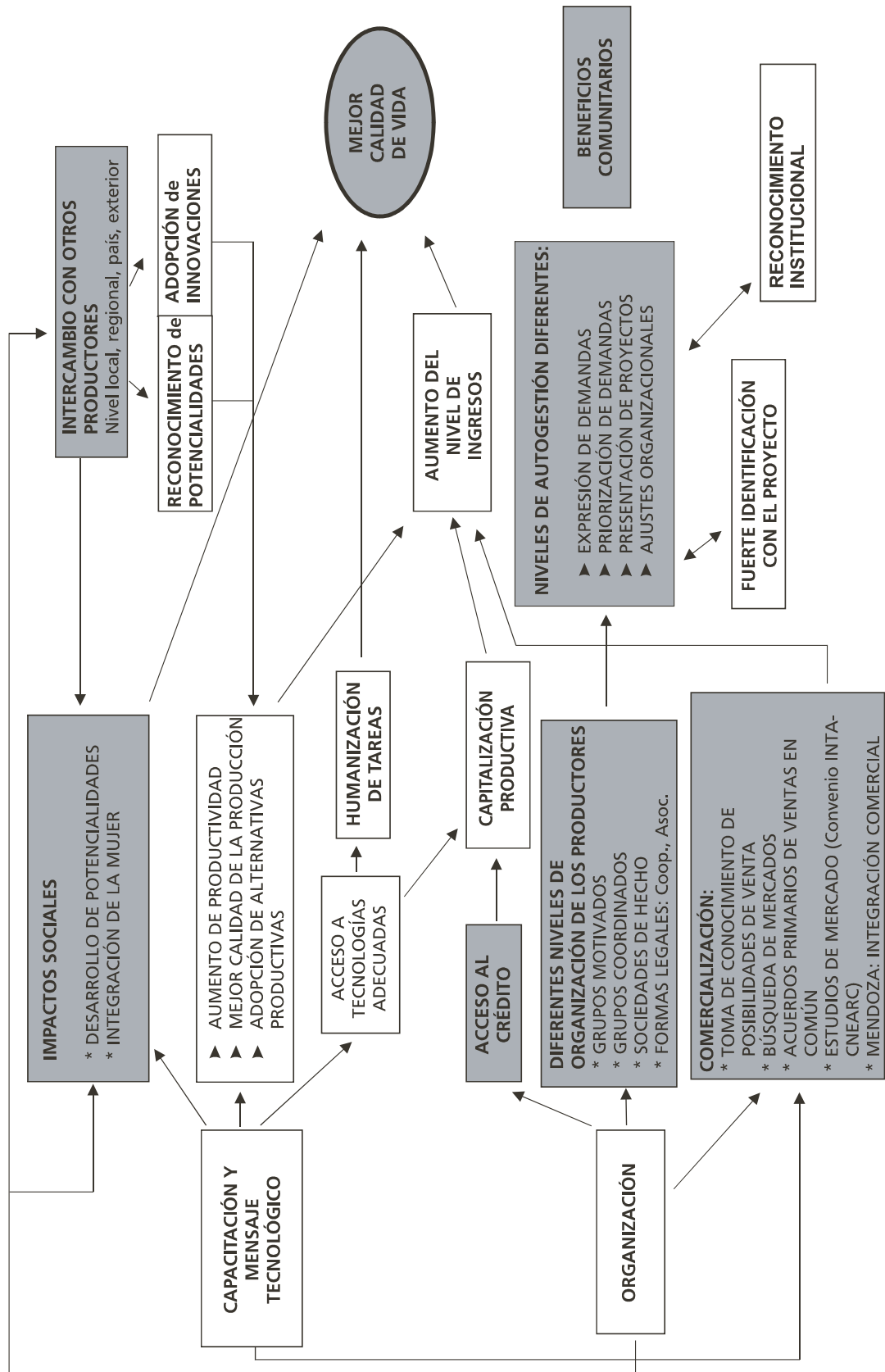
ACCIONES		PROYECTOS				
		MENDOZA	TUCUM	SGO.DEL ESTERO	SAN LUIS	BUENOS AIRES
MEJORA DE LA PRODUCCIÓN	• Asistencia técnica	X	X	X	X	X
	• Incorporación de tecnología	Pailas	Hornos	Botiquín veterinario	Botiquín veterinario	Variedades
	• Control calidad	X	X			X
ORGANIZACIÓN ¹	• Creación grupos	X	X	X	X	X
	• Org. Producción	X			X	X
	• Org. Comercializ.	X			X	X
FORMACIÓN	• Técnicas productivas	X	X	X	X	X
	• Asociativismo	X		X	X	X
	• Marketing	X	X	X		X
BUSQUEDA DE MERCADOS	• Estudio Mercado	X	X	X		X
	• Promoción de productos	X	X		X	X
	• Seguim comercial	X				X

¹ Por Organización de la producción y de la comercialización se entiende a la coordinación de acciones del conjunto de los grupos, y no de un único grupo.

Síntesis de los resultados obtenidos

En el esquema de síntesis, en su primera columna se encuentran los Ejes de trabajo con los pequeños productores fomentados por la UM. En una segunda columna, se evocan sus Efectos Directos, y finalmente, en una tercera columna, se presentan los Efectos Inducidos.

"Síntesis de los resultados".



*Cambia lo superficial
Cambia también lo profundo
Cambia el modo de pensar
Cambia todo en este mundo.
Cambia el clima con los años
Cambia el pastor su rebaño*

*Y así como todo cambia
Que yo cambie no es extraño.
Cambia, todo cambia
Cambia, todo cambia.*

(Extracto de "Cambia, todo cambia")

CAPÍTULO III

ALGUNAS LECCIONES

LOS RESULTADOS

ANÁLISIS DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO PUESTAS EN PRÁCTICA

En primer lugar, se revisarán los diagnósticos iniciales, que lejos de ser simples estudios previos, son una herramienta imprescindible para identificar el problema que dio origen al proyecto, iniciándose todo el ciclo de vida del mismo (Roura y Cepeda, 1999). Durante el proceso de definición del proyecto, pueden ocurrir deficiencias críticas y de ahí que se haga un análisis específico de esta etapa.

A continuación, se analizarán las organizaciones de productores por el papel central que han tenido en la obtención de resultados positivos. Este análisis se detendrá especialmente en los vínculos existentes entre organización y proceso de innovación, puesto que la innovación es un elemento clave en el proceso de desarrollo de los minifundistas.

Finalmente, se revisará el apoyo recibido por estas organizaciones de manera general y por los técnicos de la UM en particular, así como los sistemas de comercialización de estas organizaciones. Estos aspectos son claves para la sustentabilidad de los procesos de desarrollo dirigidos a pequeños productores minifundistas.

EL ANÁLISIS DE LOS DIAGNÓSTICOS INICIALES.

La importancia de la participación de los productores en la fase de diagnóstico

El problema que se intenta solucionar con un proyecto surge de la observación cuidadosa de la realidad. ¿Y cuál es la visión de la realidad que se debe priorizar? ¿La de los técnicos o la de los beneficiarios?

Si la observación es externa se corre el riesgo de hacer una identificación incorrecta de los problemas. A su vez, tener en cuenta exclusivamente la expresión de los deseos y necesidades de los productores presenta sus

riesgos (Mercoiret, 1994):

Que las necesidades expresadas sean coyunturales, es decir, en función de la naturaleza del interlocutor o de lo que podamos esperar de él.

Que se conceda más importancia a acciones a corto plazo que a acciones de efectos con mayor horizonte, pero que son fundamentales para alcanzar una mejora durable y autosustentable de las condiciones de vida de los productores.

La dificultad para imaginar alternativas distintas a las experimentadas localmente.

Que se hayan interiorizado ciertos problemas hasta el punto de no percibirlos y por ende, que no exista motivación para buscarles solución.

Por lo tanto, los diagnósticos iniciales deben tener en cuenta el punto de vista "interno" del productor como el "externo", del técnico y otros actores vinculados a los pequeños productores. De ahí la importancia de la participación de todos en la definición de la problemática inicial y las acciones posibles.

La participación de los productores en la fase de diagnóstico forma parte de la metodología de trabajo de la UM.

Sin embargo, se encuentran diferencias en la forma de realizar el diagnóstico entre los distintos proyectos.

En el caso del proyecto de Santiago del Estero se trabajó con los grupos organizados por las parroquias para la definición de necesidades y su priorización, antes de la formulación del proyecto.

"Los problemas que determinó el diagnóstico fueron que no había experiencia grupal, la comercialización, lo que es clásico en sistemas cabriteros, y problemas en las majadas. Como el problema más sentido era la sanidad, se entró por ahí" (técnico del equipo del proyecto de Santiago del Estero)

En el caso del proyecto de Tucumán, la participación de los productores fue escasa en la fase de diseño del proyecto, formulado a partir de la información ya disponible por

el técnico, en forma previa al contacto con los productores participantes. Esto podría explicar mucho de la falta de cohesión constatada entre los grupos de este proyecto hasta el momento. En cambio, la participación de los productores en el diseño de los hornos puede explicar la buena aceptación dentro de los grupos que producen miel de caña.

"Teníamos el proyecto, y fuimos a buscar a los productores" (técnico del proyecto de Tucumán)

La experiencia positiva del trabajo con otras instituciones vivida por algunos proyectos

Otro aspecto remarcable es la importancia de la colaboración de otras instituciones en esta fase inicial.

El trabajo conjunto con la parroquia en el proyecto de Santiago del Estero facilitó enormemente la toma de contacto con los productores y su posterior implicancia en el proyecto. La parroquia venía desarrollando una labor a través de las Comunidades Eclesiales de Base y tanto el párroco como las religiosas tenían una excelente relación con la gente.

Los campesinos cuentan que fue el párroco del Departamento de Choya y las hermanas del Departamento de Guasayán quienes les hablaron primero del proyecto, y que esto les dio confianza para participar.

"... venían apoyados por la parroquia, y eso era una garantía." (productor cabritero de Santiago del Estero)

"En Choya la fuerza venía por el párroco, en Guasayán por parte de las hermanas. Fueron las puertas de entrada al proyecto" (técnico del equipo del proyecto de Sgo. del Estero)

En el proyecto de Ascasubi se contó con la colaboración del Centro de Educación de Adultos de Juan A. Pradere, que facilitó el contacto con los productores bolivianos, porque se conocía que los maestros rurales tenían

an acceso a estos pobladores de la zona. El primer trabajo conjunto se concretó con la realización de un proyecto denominado "Letras y Cebollas", proyecto de alfabetización en el que se incorporaban al material didáctico informaciones para mejorar su forma de trabajo en el cultivo de la cebolla, y las clases se daban en el propio lugar de residencia de los productores.

"En 1993 se realizó el diagnóstico inicial participativo, en conjunto entre INTA y Maestras de Adultos, dirigido a comunidades bolivianas de la zona, migrantes de muy bajos recursos que van cambiando de lugar junto con el cultivo de la cebolla" (técnico del equipo del proyecto de Ascasubi)

En el caso del proyecto de San Luis, si bien se inició contando con la colaboración de una Escuela de enseñanza media de la zona, disidencias metodológicas impidieron la interacción. Por lo tanto, podemos afirmar que prácticamente no se contó con la ayuda de otra institución para facilitar el acceso a los productores, lo que justifica la mayor intensidad del trabajo inicial del técnico del Proyecto y el uso de otras estrategias para fomentar la organización.

"por poco que sea el apoyo dado, es el único que tenemos. No hay otras instituciones, sólo el INTA" (productor del proyecto de San Luis)

Con respecto al proyecto de Tucumán, no existía ninguna institución que hubiera realizado una labor previa con estos productores, lo que puede explicar, en parte, el menor grado de cohesión que se ha alcanzado entre ellos hasta el momento.

"hemos empezado a convocar entre vecinas para ver si formábamos un grupo" (elaboradora de alfeñiques del proyecto de Tucumán)

El caso del proyecto de Mendoza es distinto porque se inició con grupos previamente

te motivados desde el mismo INTA, lo que facilitó enormemente el trabajo, ya que las productoras tenían contacto directo con la institución. Seguramente, también ha influido positivamente el hecho de que la provincia de Mendoza posee una trayectoria cooperativista con las organizaciones de viñateros.

“este proyecto salió de Fortalecimiento del Hogar Rural [...] entonces estaban las extensionistas del INTA [...] y ellas juntaban a las mujeres en zonas distintas, y ahí se formaban los clubes.” (dulcera del proyecto de Mendoza)

Aspectos a mejorar en esta etapa

Los técnicos coinciden en que la formulación inicial de los proyectos tenía un enfoque esencialmente productivo, y que la realidad los obligó a trabajar junto con la comunidad en la resolución de aspectos de tipo social. Concuerdan en que la consideración de los aspectos socioculturales tiene relevancia en todo el ciclo del proyecto, si bien seguramente resulta crítica en la etapa inicial.

En el proyecto de Santiago del Estero, la mayor falencia señalada por parte del técnico fue el dimensionamiento inicial de cómo problemas sociales (como la insuficiencia de agua, comunicaciones, caminos y el éxodo) interferirían en su trabajo. Por ejemplo, el problema del agua estaba identificado pero no fue dimensionado en cuanto a la importancia que tenía para la comunidad, y para el mismo sistema productivo.

“De lo más importante ha sido la recuperación de la represa, que ya estaba medio abandonada. La hemos recuperado con el INTA.” (productor del proyecto de Sgo. del Estero)

En el proyecto de Ascasubi no se consideró la posible necesidad de asistencia de los productores criollos con sistemas productivos y condiciones de marginalidad social parecidas; esta asistencia fue efectivamente recla-

mada antes de un año de comenzado el proyecto. Tampoco se evaluó acertadamente el grado de integración de la colonia boliviana en la comunidad.

“quizás se consideraba que en Buenos Aires no había productores para este tipo de programas, pero seguro que hay. En mi casa nunca alcanzó con el campo para vivir.” (productor de la COPROVIPA)

En el proyecto de Tucumán, el alto grado de individualismo de los productores cañeros resultó mucho más contundente a lo esperado, a pesar de su tradición de integrar cooperativas para la venta de caña.

“... porque uno se ve con los vecinos, pero no nos conocemos tanto...” (productor del proyecto de Tucumán)

El análisis de la unidad de decisión, es decir quién en la familia decide qué, cómo y cuánto producir y vender, resulta fundamental para definir estrategias y enfoques en el proyecto.

Efectivamente, en el caso de los sistemas cabriteros la mujer se encarga del cuidado de los animales y participa activamente en la toma las decisiones, como muestran los testimonios recogidos. Si bien en los diagnósticos iniciales se señala la intervención de la mujer en esas tareas, no se hace un planteo particular sobre la misma, que resultaría crucial en los resultados.

“En una capacitación las mujeres se fueron a cocinar y se quedaron solamente cuatro hombres. A partir de ahí, comenzamos a organizar para que pudieran comer durante la capacitación. Entonces lo que pasó es que también fueron los hijos, pero da igual, porque lo que interesaba era que fueran las mujeres.” (técnico del equipo del proyecto de Santiago del Estero)

Los técnicos aducen que no se quiso predefinir el destinatario desde el rol técnico

sino que debía surgir de una decisión familiar, pero en la práctica los beneficiarios de las capacitaciones (al menos las primeras) fueron en algunos casos los miembros de la familia que no se ocupaban de las cabras.

“En la majada de M. no se ven cambios porque es ella la que decide los cambios en la majada, pero es él el que ha recibido las capacitaciones [...] Se necesita que participe toda la familia porque hay decisiones que deben ser tomadas en común para avanzar” (técnico del equipo del proyecto de Santiago del Estero)

También en las familias donde el hombre emigra temporalmente para realizar tareas remuneradas, es la mujer la que se hace cargo de la explotación.

En consecuencia, existe la posibilidad de que los proyectos hayan sido menos eficaces por no favorecer la participación de la mujer a partir del primer momento.

“para mí ha supuesto salir más de la casa [...] antes no entendía las reuniones y ahora soy la delegada del grupo y segundo vocal de la Comisión Directiva” (mujer miembro de la Asociación de productores del proyecto de San Luis)

“Me levanto a las seis de la mañana, tomo mate y de ahí me voy al corral [...] hago mamar a los cabritos, los encierro, los curo [...] Los chicos llegan a las doce y les doy la comida... A la tarde, lavo, amaso, reunimos los animales aquí de vuelta...” (productora del proyecto de Santiago del Estero)

Algunos problemas sociales no fueron considerados por los técnicos en un inicio (o bien no fueron adecuadamente dimensionados) debido a que no pretendían abarcarlos desde las actividades del proyecto. A pesar de ello, debemos remarcar que la mayor parte de los técnicos son conscientes de estos problemas. Y, en el caso del proyecto de

Santiago del Estero, explícitamente afirman que « apoyar a la gente a resolver estos problemas no previstos ha reforzado los resultados del proyecto ».

La UM en estas comunidades se constituyó, entonces, en la principal estructura de canalización de estos problemas vinculados a la situación de marginalidad extrema de las familias de pequeños productores.

EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES (OP).

Caracterización de las organizaciones de pequeños productores

Para realizar la caracterización de las OP, hemos seguido el esquema de análisis propuesto por el CIRAD-Tera (2001).

1. El origen de las OP.

Las OP pueden surgir autónomamente por reacción a impactos externos, independientemente de las estructuras locales o tradicionales, o bien a partir de intervenciones del Estado, de ONGs o programas de fundaciones donantes.

Las OP de los proyectos estudiados pertenecen a esta segunda categoría, lo que puede suponer *a priori* un handicap para su autonomía.

“ él (el técnico del Proyecto) vino y nos explicó que sería bueno vacunar a la majada. El no nos exigió que lo hiciéramos.” (productor del proyecto de San Luis)

2. Las funciones de las OP:

Pueden tener cinco tipos de funciones: Económicas, como aprovisionamiento, producción, procesamiento, comercialización de bienes y servicios, gestión de factores de producción (agua, tierra, equipos agrícolas) Sociales, beneficiando a los adherentes y/o a

la comunidad local: educación, formación, esparcimiento.

Representativas, en especial para la defensa de intereses (mediante la representación legal en algunos casos) a nivel local, regional y a veces nacional.

Formativas e informativas, trascendentes para lograr la autogestión de las OP.

De coordinación, como una función clave, ya que las OP pueden establecer lazos a nivel local y global e integrar las funciones citadas anteriormente.

Las OP conformadas en los proyectos de la UM cumplen con gran parte de estas funciones, siendo las tres primeras las más logradas. En cambio, la formación e información desde los propios productores son acciones que por el momento se dan sólo dentro de algunas organizaciones. Todavía no existe una coordinación entre organizaciones a nivel regional o nacional, que de hecho sería muy interesante, de cara a mejorar la defensa de los intereses de los pequeños productores; hasta el momento, se ha logrado interacción entre las agrupaciones locales de un mismo proyecto.

“Se presentó una propuesta al Ministerio de Asuntos Agrarios de la provincia para hacer reconversión ovina.” (miembro de la Cooperativa COPROVIPA del proyecto de Ascasubi)

“Tenemos el handi, tenemos una gruti-ta de Nuestra Señora de Lourdes, ..., Ahora hemos hecho el salón comunitario para la atención médica...” (productor del proyecto de Santiago del Estero)

“La filosofía del proyecto es abordar todos los problemas que la gente manifieste. Pero por ejemplo el abigeato no es un problema que podamos asumir nosotros, pero intentamos conectarlos con alguien que pueda solucionarlo. En esto también se manifiesta la fuerza de la organización, el pensar y actuar en conjunto” (técnico del equipo del

proyecto de Santiago del Estero)

3. Los productos que las OP producen y gestionan.

En general, las OP pueden contribuir a la producción de bienes de tres tipos: individuales, para el conjunto de la organización, o de uso comunitario. También pueden favorecer la producción de bienes y servicios realizando gestiones ante los organismos públicos.

Como ejemplo de los proyectos analizados, un grupo de cabriteros del proyecto de Santiago del Estero resulta adjudicatario de un subsidio para realizar una perforación para agua potable, con una red de distribución para los integrantes de ese grupo exclusivamente. En el caso de que algún vecino necesite proveerse de agua de ese pozo, los integrantes deliberan si será otorgado ese uso y bajo qué condiciones. Otro ejemplo es el caso de las Cooperativas del proyecto de Ascasubi, que han realizado construcciones de acondicionamiento de productos (galpón de empaque, sala de extracción de miel) para uso de sus integrantes y ofrecen sus servicios a otros productores de la zona.

“... arrendar un campo grande, y trabajar todos juntos para que pueda funcionar el galpón. COPROSUBA se encargaría de administrar la finca.” (miembro de COPROSUBA, una cooperativa del proyecto de Ascasubi)

Además, entre las OP analizadas encontramos numerosos ejemplos de la realización de servicios comunitarios: acondicionamiento de represas, construcción de salones, los “roperitos” (confección y arreglo de ropa), gestiones ante organismos oficiales para combatir el abigeato (robo de ganado) o para acondicionar un camino.

Estos ejemplos son muy notorios en el proyecto de Santiago del Estero, probablemente por haber trabajado conjuntamente con las comunidades parroquiales, lo que ha permitido un mayor acercamiento a las necesidades básicas de las familias. El resultado más claro ha sido la instalación y uso de las

radios VHF en cada comunidad integrante del proyecto y en una ambulancia de la ciudad de San Pedro, todas adquiridas con fondos reunidos por las familias voluntariamente. El uso de los radios fue propuesto desde el proyecto para las actividades de los grupos cabriteros y rápidamente fue adoptado para todo tipo de comunicación entre las comunidades, que distan varios kilómetros entre sí.

"... el handi no es del grupo cabritero sino es de toda la comunidad... se lo utiliza, es verdad, para el grupo cabritero y cualquier comunicado que haya que hacerle a cualquier vecino... (productora del proyecto de Santiago del Estero)

4. Las actividades de las OP.

En las OP analizadas, la pluriactividad es una característica común: se combina la producción primaria diversificada con el procesamiento de productos, el consumo familiar y la comercialización.

La Asociación de Productores de Ayacucho y Belgrano del proyecto de San Luis elabora dulces, vende cabritos, hortalizas, participa de proyectos turísticos, administra un fondo rotativo.

La Cooperativa COPROVIPA del proyecto de Ascasubi trabaja en dos áreas: hortícola y apícola. Además ha otorgado créditos a algunos productores, brinda servicios de empaque de cebollas y de extracción de miel.

La Cooperativa Hogar Rural del proyecto de Mendoza ha incorporado como socios a productores de miel y plantas aromáticas, brinda asesoramiento a otros grupos de mujeres rurales

"Ahora se diferencian el sector apícola y el sector hortícola, y va surgiendo el sector ganadero." (productor de la cooperativa COPROVIPA, del proyecto de Ascasubi)

En los proyectos de Tucumán y San Luis, este hecho obedece más a un deseo de

supervivencia como productores en un contexto económico, social e institucional adverso que a una elección deliberada, que responda a un plan de acción colectiva. Efectivamente, las incertidumbres que caracterizan el panorama económico argentino empujan a algunas organizaciones a beneficiarse de las oportunidades que surgen y que las OP temen que sean pasajeras. Se desarrolla entonces una tendencia que es poco compatible con la sustentabilidad a largo plazo de las organizaciones, pero que quizás en el contexto actual sea inevitable.

"... albergue, frigorífico, también presentamos un proyecto turístico porque tenemos un templo indígena." (productor de la Asociación del proyecto de San Luis)

Al mismo tiempo, esta diversidad de actividades provoca problemas de gestión, de coordinación: hace falta decidir el destino de los recursos (que son muy limitados), qué modalidad de comercialización seguir para los diferentes productos, etc

Los problemas se agravan cuando dentro de la misma OP coexisten actividades rentables y deficitarias. Esto se ha detectado en la Asociación de Ayacucho-Belgrano y en COPROVIPA, que manejan fondos comunes que otorgan a sus asociados en préstamo y deben definir prioridades de uso. Hasta este momento, la contabilidad se realiza para el conjunto de la organización pero esa situación no puede mantenerse indefinidamente.

En ambos casos hay productores que no se encuentran cómodos con la situación y ya se planteó la necesidad de separar las cuentas y asignar los fondos en función de la rentabilidad de cada actividad productiva.

Los problemas de gestión están muy ligados a la formación de las personas que ejercen la coordinación y la administración. Existe una necesidad de formación de los propios productores en estas disciplinas.

"Si llegara apoyo económico habría que distribuirlo mejor, necesitamos no

cantidad sino calidad de socios." (miembro de la Asociación del proyecto de San Luis)

"Yo apporto el 50% de la producción de la cooperativa y estoy en las mismas condiciones de la que tiene el 6%, y a mí me jode porque no pelea como lo hago yo." (dulcera de la Cooperativa Hogar Rural del proyecto de Mendoza)

5. Los niveles de organización y reconocimiento de las OP.

En los proyectos analizados se identificaron los siguientes niveles de organización:

- grupos motivados pero no coordinados entre sí, como el caso del proyecto de Tucumán.

- grupos coordinados, realizando actividades participativas de diagnóstico, planificación y seguimiento permanente a través de las reuniones de representantes de grupos, constituyendo comités zonales de coordinación, como en el caso del proyecto de Santiago del Estero.

- sociedades de hecho¹ entre participantes de grupos como en el caso de algunos productores bolivianos del proyecto de Ascasubi.

- formas jurídicas de organización, como la Cooperativa Hogar Rural del proyecto de Mendoza, la Asociación de Productores Minifundistas de Ayacucho y Belgrano del proyecto de San Luis, y las Cooperativas COPROSUBA y COPROVIPA del proyecto de Ascasubi.

El impacto social que estas organizaciones han provocado local y regionalmente ha sido muy notable. Se destaca que estos proyectos de la UM fueron implementados en zonas donde no había antecedentes de trabajo en organización de pequeños productores.

El reconocimiento de estas OP por parte de las autoridades locales difiere de un proyecto a otro. Si bien aún no cobraron suficiente fuerza social como para imponer condiciones, han sido escuchadas y muchas veces se han favorecido gestiones ante iniciativas

propuestas desde las OP. Como ejemplos:

- los grupos cabriteros del proyecto de Santiago del Estero, con el respaldo de la Sociedad Rural de Frías, se presentaron ante legisladores provinciales para denunciar el abigeato que sufren sus comunidades y exigieron medidas adecuadas.

- la Asociación de Productores Minifundistas de Ayacucho y Belgrano del proyecto de San Luis fue seleccionada para formar parte de una comitiva regional de intercambio cultural y económico con España, y consiguió que le otorgasen un subsidio para mejora de infraestructuras.

- la Cooperativa de Productores de Villarino y Patagones del proyecto de Ascasubi forma parte de la mesa de concertación de políticas de la Municipalidad de Patagones, representando a los pequeños productores de la jurisdicción.

"Es una Asociación muy respetada en la provincia." (miembro de la Asociación de Pequeños Productores de Ayacucho y Belgrano, del proyecto de San Luis)

"La intendencia de Patagones le dio un voto a la Cooperativa como a una asociación más." (miembro de la Cooperativa COPROVIPA del proyecto de Ascasubi)

6. Los niveles de actuación de las OP.

Las OP tienen radicación local, pero pueden actuar en operaciones económicas y de representación a otros niveles: local, regional, nacional e internacional.

Las OP estudiadas tienen un ámbito de actuación:

Local, en el caso de las OP cabriteras de los proyectos de San Luis y de Santiago del Estero.

Regional y Nacional, como los productores de miel de caña de Tucumán y las dulceras de Mendoza.

Internacional: las Cooperativas del proyecto de Ascasubi comercializan parte de su producción de cebolla en el mercado

brasileño e intercambian información con ese mercado.

“Cuando no podemos vender a los cabreros, vamos a Frías” (productor del proyecto de Santiago del Estero)

“... acá en la zona vendemos (...) ahora ella estaba pensando en irse a las Termas (...) viajaría en colectivo y allí tiene familia, no gastaría en la comida ni en la estadía.” (productora de alfeñiques y tabletas de miel de caña del proyecto de Tucumán)

En este aspecto, es fundamental la propia capacidad de los líderes de las OP, fomentada desde la formación y el apoyo institucional para abarcar diferentes funciones y niveles de acción desde la organización.

Por otro lado, las relaciones que establezcan las OP con instituciones oficiales o no gubernamentales, que le brinden apoyo de cualquier tipo, fortalece a las organizaciones y las favorece a la hora de ampliar su ámbito de actuación. Un caso que podemos mencionar es el respaldo institucional que brinda la Sociedad Rural de Frías a los grupos cabreros de Choya y Guasayán del proyecto de Santiago del Estero, con el cual han podido canalizar gestiones ante autoridades provinciales.

7. Las categorías sociales representadas en las OP.

La diversidad de categorías económicas y sociales que puede presentarse en una OP refleja la diversidad de la comunidad rural en la cual está inserta. La clave es que la eficiencia en la acción colectiva permita a los integrantes de la organización obtener beneficios por formar parte de un grupo.

Las OP analizadas en este trabajo han surgido de las acciones concretas de un programa de intervención oficial dirigido al estrato social de pequeños productores minifundistas. Y hasta el momento, las organizaciones creadas no han incorporado otros estratos socio-económicos en su seno.

La opinión del entonces Coordinador de la UM (1987-2000) fue que *“en lo personal, no me parece mal que se incluyan a otros productores, si eso se gestó a través de una organización de pequeños productores que antes no existía y que ellos mismos consideran que es posible su desarrollo incluyendo a los medianos. Pero no arrancarían nunca un proyecto desde lo técnico donde hay intereses contrapuestos.”*

8. La evolución en el tiempo de las OP.

Las OP son organizaciones dinámicas y su evolución está directamente relacionada con los cambios sociales, institucionales, políticos y económicos del contexto en el que están enmarcadas. Al mismo tiempo, algunas OP llegan a ser autónomas y sustentables, mientras que otras permanecen dependientes e instrumentales (su supervivencia depende del apoyo externo).

La Cooperativa Hogar Rural del proyecto de Mendoza es la que ha conseguido independizarse del apoyo del INTA gracias al crédito concedido por el BID. En el resto de los proyectos se consiguieron distintos niveles de autogestión.

Las encuestas nos revelan las diferentes actitudes de los productores en pos de la autogestión de sus OP:

- expresión de necesidades comunes exclusivamente (proyecto de Tucumán).

- priorización de necesidades y planificación de actividades (proyectos de Santiago del Estero y de San Luis).

- presentación de proyectos en el marco de la labor de la UM ante instancias de financiación institucionales. El INTA acompaña sus decisiones pero la iniciativa surge de los productores (proyectos de Santiago del Estero y de San Luis).

- ajustes organizativos: los propios integrantes toman decisiones sobre la admisión y dimisión de adherentes, cambios de forma jurídica, cambios en los estatutos, condiciones de uso de bienes en común, etc. Por ejemplo, los grupos cabreros del proyecto de Santiago del Estero consensúan la elección de representantes y sus responsabilida-

des en cada actividad coordinada. La Asociación de Productores de Ayacucho y Belgrano del proyecto de San Luis decidió cambiar su estatuto para poder comercializar productos. La Cooperativa Hogar Rural del proyecto de Mendoza ha decidido incorporar nuevos socios con producciones diferentes.

Un gran cambio contextual que han sufrido estas OP, y que analizaremos más adelante, ha sido la progresiva desfinanciación de la UM, que repercutió en forma contundente en las actividades de asistencia y capacitación, y en la frecuencia de visitas y reuniones por parte de los equipos técnicos. Esta situación provocó que las OP que se han sostenido en este período hayan acelerado su proceso autogestionario.

"Durante estos dos años se trabajó mucho en organización" (miembro de COPROVIPA del proyecto de Ascasubi)

"Es bueno no tener plata porque surgieron las mejores ideas" (productora de la Asociación de productores del proyecto de San Luis)

Análisis interno de las organizaciones de productores desde el punto de vista de su sustentabilidad

A continuación se expondrán los elementos de cohesión y de conflicto existentes en el interior de estas organizaciones, según el esquema de análisis propuesto por Muchnik (2001).

Los elementos de cohesión

Analizar los elementos de cohesión de estas organizaciones nos permite encontrar los puntos fuertes de unión de sus integrantes, que podemos trasladar a nuevas experiencias buscando reforzarlos desde los inicios del proyecto. En las encuestas se pudo corroborar que los elementos más valorados por los pequeños productores se refieren, en

primer lugar, al reconocimiento social, como individuos en su comunidad y como comunidad en su entorno local y regional, y en segundo lugar al incremento de la productividad y los ingresos prediales.

Los elementos de cohesión identificados en los proyectos estudiados son:

- El conocimiento mutuo de los productores se fue profundizando a partir de la metodología de trabajo grupal desde el inicio de los proyectos.

"Ahora es como si fuéramos una familia, nos conocemos más..." (productora del proyecto de Tucumán)

"Muchos han tomado la Asociación como una relación social más, las relaciones antes eran escasas. Antes, cada uno hacía pollos en su casa, ahora deben juntarse y aparecen conflictos diferentes." (técnica del proyecto de San Luis)

- La fuerte identificación de los productores con sus organizaciones, forjada por el tiempo y el esfuerzo conjunto sostiene y afianza a la OP como una estructura de referencia creada por ellos mismos y que pasa a formar parte de la identidad de los productores.

"Si yo abandonara el proyecto sería como si perdiera un hijo porque llevo once años desde que empezamos". (dulcera del proyecto de Mendoza)

"Se siente parte del proyecto, lo han interiorizado". (religiosa de Villa La Punta, proyecto de Sgo. del Estero)

- Los avances logrados en la representatividad de las OP en los ámbitos gubernamentales genera reconocimiento social y confianza en la capacidad de gestión y ejecución de las organizaciones.

"Los pequeños productores participan en los espacios de poder de la zona."

Ellos gestionan todo desde la cooperativa.” (técnico del equipo del proyecto de Ascasubi)

- El logro de un ámbito adecuado en el seno de las OP permitió la expresión de las capacidades innatas de algunas personas que no se habían manifestado previamente, en particular en aspectos gerenciales y operativos. Estas personas son las que aglomeran al resto para conformar y sostener la OP.

“yo he viajado a Buenos Aires y hablado con el ministro y con el presidente del Banco de Desarrollo, tal como te estoy hablando a vos, con los puntos sobre las íes. Eso si no hubiera estado en esto para nada, no hubiera salido de la puerta de mi casa, tenía que salir mi marido a atenderte” (dulcera del proyecto de Mendoza)

- Los compromisos asumidos como contratos, devolución de créditos, seguimiento de experiencias favorecen la continuidad del trabajo grupal y la permanencia de los productores en la OP.

“El INTA vino con el compromiso de poner la parte técnica y nosotros el trabajo. Y nos comprometimos y cumplimos y hemos dejado la represa en condiciones.” (productor cabritero del proyecto de Santiago del Estero)

“Los productores hortícolas están trabajando mucho en comercialización porque lo creen imprescindible para la vida de la Cooperativa, porque han tomado créditos que no pudieron devolver por las malas campañas de los dos últimos años.” (técnico del equipo del proyecto de Ascasubi)

- El impacto del aumento en el ingreso predial y la mayor ocupación de la mano de obra familiar motiva a los pequeños productores a perdurar en el marco de trabajo propuesto en el proyecto: afianzando sus organizaciones, capacitándose, incorporando tec-

nologías adecuadas, a partir del trabajo grupal.

“Aparte de ingresar algo más en la casa, esto nos ha enseñado a hacer otras cosas. Bueno, no sé si hemos ingresado mucho... (productora de miel de caña del proyecto de Tucumán)

“el orgullo mío es que a mi edad me gano yo lo que gasto” (dulcera del proyecto de Mendoza)

La existencia de elementos de cohesión nos permite hablar del comienzo de la instauración de una «cultura de organización». Los productores se muestran convencidos de la necesidad de las organizaciones como el único medio de continuar existiendo como productores agropecuarios en el corto, mediano y largo plazo.

Los elementos de conflicto

Como en toda organización, es normal que ocurran situaciones de conflictos y más aún en las etapas iniciales. En los proyectos abarcados en este análisis, se encontraron las causas comunes de conflicto expuestas a continuación.

- La coordinación de acciones en el interior de las OP corresponde a uno de los miembros elegido por la mayoría de los socios. Sus responsabilidades dependen del nivel de organización adquirido, puede ser desde representante de grupo a Presidente de Cooperativa.

Se ha constatado que en muy pocos casos estas personas han recibido una formación específica, en consecuencia existen errores que se producen por falta de formación de los responsables. Esto provoca además que la organización sea más dependiente de la opinión del técnico.

“Cursos de administración empresarial, dirección de empresas, marketing reuniones de mujeres campesinas l...l es

mucho lo que una ha aprendido, a llevar la administración de la cooperativa, la contabilidad. Yo no tengo el título, nombres de estudio, pero tengo la práctica” (miembro de la Cooperativa Hogar Rural del proyecto de Mendoza)

“Algunas de las capacitaciones vienen por iniciativa de los técnicos y otras por iniciativa de ellas. Lo empresarial y técnico-productivo viene de parte de los técnicos, ellas ven la necesidad el técnico da la respuesta. Lo administrativo viene de los socios, así se decidió capacitar a A. para que una socia fuera una involucrada directa !...! Es capacitación para tomar decisiones: causa, consecuencia, opciones y fundamento, porque antes se echaban la culpa de quién había tomado la decisión” (técnica del equipo del proyecto de Mendoza)

- El diferente grado de participación de los miembros de los grupos se detecta en el conjunto de los proyectos y acarrea distintas consecuencias.

En las organizaciones nos encontramos con personas que tienen objetivos diferentes pero que no los presentan durante las reuniones grupales y posteriormente presentan un cuestionamiento de decisiones que en teoría habían sido consensuadas.

“No hemos tenido a alguien que nos cuide este presupuesto. Las decisiones las toma gente ajena a la cooperativa; los productores no tomaron la decisión de necesitar la paila, presentar presupuestos, y elegir cuál” (dulcera del proyecto de Mendoza).

“Hubo problemas con un líder que surgió naturalmente, pero es muy negativa, no es equitativa. Las otras se dan cuenta y se impone otro líder” (técnica del equipo del proyecto de Mendoza).

- No se produce una transmisión adecuada de los conocimientos entre los miembros de las OP. En numerosos casos, los representan-

tes de grupos o gerentes elegidos en las OP son aquellos que disponen de tiempo para esas tareas y no siempre aquellos más competentes; esto en parte es consecuencia de la necesidad de emigrar temporalmente en búsqueda de trabajo. Paradójicamente, estas personas que emigran y regresan a la zona son las que adquieren una mejor visión global del negocio. Una mejora en la comunicación interna facilitaría el trasvase de conocimientos entre los miembros de las organizaciones.

Un caso particular se presenta en el proyecto de Santiago del Estero, los grupos cabriteros parecieran estar bien comunicados. Los productores se reúnen al menos dos veces al mes: antes y después de las reuniones de representantes, para consensuar y comunicar decisiones tomadas por todos los integrantes del proyecto; además cuentan con el sistema de radio VHF y con los programas radiales locales. Aún con todos estos medios instalados en la zona con el propósito de conformar una red de acopio y comercialización conjunta, la venta de cabritos continúa siendo individual. No caben dudas que las deficiencias en la comunicación interna de los grupos no es la limitante principal para concretar la comercialización conjunta de los cabritos (ver: La integración de las organizaciones de productores en el mercado)

“No se dio porque no nos hemos puesto a organizarse. ... Porque Usted no ha hecho la reunión, no ha avisado y no dijo así vamos a hacer” (diálogo entre productores cabriteros del proyecto de Santiago del Estero.)

El rol de las OP en el proceso de innovación.

Las organizaciones se han revelado como los mejores vectores y actores de innovación, tanto en lo tecnológico como en lo social.

Las OP como vectores de innovación tecnológica

Facilitan el acceso a:

- la información técnica: las OP actúan como el ámbito en el que los técnicos asesores de los proyectos realizan la transferencia de tecnologías adaptadas a las condiciones locales. Las herramientas que se han utilizado han sido fundamentalmente:

- La Experimentación Adaptativa: por ejemplo, en el proyecto de Santiago del Estero se realizaron varios ensayos en las fincas de los productores para evaluar los resultados del cercado eléctrico del monte, la adaptación de forrajeras subtropicales, la captación de agua pluvial.

- Los Convenios Interinstitucionales: en particular, el convenio con el CNEARC aportó información valiosa sobre aspectos de la comercialización de los productos de los proyectos. En el caso del proyecto de Tucumán, el pasante realizó también el estudio de mejoras tecnológicas en el diseño de hornos para la elaboración de miel de caña de mejor calidad en un proceso de transformación más eficiente, en colaboración con los productores.

“Acá se hizo un ensayo con un alambre eléctrico para encerrar pastura natural, de la hoja, el tallo, todo lo que sale del monte natural. Se guarda pasto porque no entra ningún animal grande ni chico l...l El control se hacía todos los meses” (productor del proyecto de Santiago del Estero)

« La finca demostrativa es la vidriera del proyecto, se ve que sin capital se puede llevar a cabo un emprendimiento sin tener acceso al crédito » (productor del proyecto de San Luis)

- la formación: por ejemplo, la cooperativa COPROVIPA del proyecto de Ascasubi gestionó el dictado de cursos de apicultura y computación para la comunidad, y tiene planeado ofrecer capacitación integral a las familias rurales en colaboración con el Centro de Educación de Adultos de la zona. Las dulceras del proyecto de Mendoza reci-

ben a mujeres de otras zonas para formarlas en las prácticas de elaboración de dulces y conservas, e incluso se movilizan hacia otras regiones para dar cursos y transmitir la experiencia como organización de mujeres rurales.

“Ahora somos hasta profesoras, se ha hecho un convenio con la escuela secundaria y el ministerio del trabajo para formar gente joven.” (dulcera del proyecto de Mendoza)

- los medios de producción: por ejemplo, la cooperativa COPROVIPA del proyecto de Ascasubi proporciona las semillas de cebolla a los productores gracias a un acuerdo con la cooperativa FECOAGRO Ltda. de la provincia de San Juan, también vinculada a la UM. Además, ha puesto en marcha una sala de extracción de miel para los socios. La cooperativa COPROSUBA del mismo proyecto construyó un galpón de empaque con un crédito otorgado por el PSA.

Los pequeños productores cañeros de Tucumán accedieron, a través del proyecto de la UM, a caña semilla de variedades nuevas y a los materiales necesarios para la construcción del primer horno mejorado en una finca demostrativa de la elaboración de miel de caña.

Los proyectos cabriteros de San Luis y Santiago del Estero incorporaron como primera medida de manejo de las majadas un botiquín veterinario de uso comunitario. El grupo se hace responsable de mantenerlo en circulación y completarlo a medida que los medicamentos son utilizados.

“Las cabras ya no se van a morir” fue el principal argumento para que los productores cabriteros, tanto en Santiago del Estero como en San Luis, se sumaran al proyecto.

Los botiquines sanitarios fueron una innovación muy básica pero muy efectiva ya que permitieron la identificación de los productores con el proyecto, la incorporación de otras innovaciones tecnológicas (como la suplementación estratégica de las majadas, algunos productores mejoraron los corrales, etc.) y el aprendizaje del trabajo grupal.

En el proyecto de Mendoza, la instalación de salas de elaboración con equipamientos específicos y la compra de instrumentos de medición para fijar el punto final de la elaboración son una innovación que también se produce tras una vivencia grupal organizada en red.

“lo más importante de la asistencia técnica del Proyecto, yo pienso ha sido la sanidad de los animales... También nos dio cómo aprovechar mejor la leche de las cabras... nos ha provisto de ollas, material ... cuatro moldes de quesos, la olla, el lienzo, el termómetro también.” (productor del proyecto de Santiago del Estero)

“Lo que producían el año pasado en un año ahora se produce en un mes, por la incorporación de las pailas compradas con el crédito del BID.” (técnica del equipo del proyecto de Mendoza)

- el crédito: los créditos institucionales se asignaron exclusivamente a productores organizados en grupo tras la presentación de un proyecto de inversión individual y/o grupal. Ejemplos de estos créditos son los otorgados por el Programa Social Agropecuario de la SAGPyA (PSA) y los FOPAR del Ministerio de Acción Social. También podemos considerar los subsidios con fines productivos como los otorgados por el Programa de Investigación para el Desarrollo Rural (PROINDER) de la SAGPyA, y el programa de emergencia laboral (PEL) del Ministerio de Trabajo. Debemos destacar la obtención del crédito BID por la Cooperativa Hogar Rural del proyecto de Mendoza que calificó destacadamente ante el BID, junto a otros dos proyectos de la UM.

El acceso al crédito ha sido fundamental para que estos productores de muy escasos recursos económicos puedan hacer frente a los gastos que suponen la mayoría de las innovaciones tecnológicas (los hornos mejorados de los productores de Tucumán, los cercados eléctricos en Santiago del Estero, las pailas para la elaboración de dulces de la red

de centros de elaboración en Mendoza, el control de plagas de los productores de San Luis, etc).

En cuanto a la concesión de créditos por parte de las mismas OP, la Cooperativa COPROVIPA del proyecto de Ascasubi y la Asociación de Ayacucho y Belgrano del proyecto de San Luis han constituido Fondos Rotatorios de Crédito para sus socios.

“el crédito es neto de 4.500 pesos a devolver en cuatro años para construir el galpón, el horno, comprar el trapiche, los aparatos para definir el punto de terminación” (productora de miel de caña del proyecto de Tucumán)

“ (los apicultores) recibieron un crédito desde el proyecto y lo restituyeron a la cooperativa para formar el fondo rotatorio.” (miembro de la COPROVIPA del proyecto de Ascasubi)

“El BID no tiene la vena paternalista del INTA, su forma de actuar es más funcional, fría, comercial. Es una buena experiencia, porque exigen pero dan las pautas para satisfacer sus exigencias. Una exigencia del BID tras la aprobación del crédito fue el estudio de mercado. /.../ Mi impresión del crédito es positiva, no veo una amenaza su devolución, les ha permitido progresar mucho, alcanzar otra dimensión de proyecto /.../ Con la nueva dimensión, ahora surgen problemas de conciencia de cambio.” (técnica del equipo del proyecto de Mendoza)

Las OP como catalizadoras de cambios sociales:

En primer lugar, se observa que el reconocimiento de los productores como actores sociales está ligado al reconocimiento de sus organizaciones. Los productores participan en los ámbitos de decisión local en tanto son miembros de una organización.

Por otro lado, en el seno de estas organizaciones se define un espacio donde se crean

y se aprenden nuevas formas de relaciones sociales y de funcionamiento orgánico. Es decir, en las organizaciones se ponen en marcha dinámicas propias, que hacen que Haubert (1995) las denomine "**espacios de innovación**".

Las organizaciones pueden facilitar el aprendizaje, o sea el descubrimiento, incluso la creación y la adquisición por los actores implicados de nuevos modelos relacionales, de nuevos modos de razonamiento, de nuevas capacidades colectivas. (Crozier y Friedberg, 1977).

En este sentido, en los proyectos estudiados se ha observado que:

Los productores descubren una nueva forma de trabajo: en las OP se crean espacios de trabajo en común en los cuales deben compartir responsabilidades, establecer canales de comunicación, tomar decisiones consensuadas, lo que constituye un aprendizaje de cómo relacionarse con el otro.

"el organizarte genera una cultura de que algo se puede hacer" (presidente de la cooperativa COPROVIPA) .

"me crié con esto, vivía entre medio de las viejas de antes que hacían todo esto. Luego a través del tiempo aprendí el resto l...l Llevamos ocho años, antes hacíamos otros dulces. Le decía a mi hija que teníamos que juntarnos con un grupo, fabricar con etiqueta" (dulcera de Mendoza).

El trabajo dentro de una organización tiene consecuencias en el desarrollo personal de los productores.

"me valió la cooperativa para abrirme, salir, ser menos tímido...porque antes estábamos encerrados en el campo" (presidente de la cooperativa COPROVIPA) .

En el caso concreto de las mujeres, junto con el trabajo grupal crean su propio espacio. Esto les permite conocerse, mejorar sus rela-

ciones y ampliar su círculo de confianza, anteriormente circunscripto casi exclusivamente al núcleo familiar.

"el grupo es como una terapia que hemos tenido, porque los problemas de cada una en la casa los hemos contado acá...en el grupo, entonces por eso lo seguimos manteniendo" (dulceras de Mendoza).

"Ellas tienen mucho empuje, para ellas es un desarrollo personal que supone un incremento de su autoestima" (técnica del equipo del proyecto de Mendoza).

Para que estos cambios sociales se generen, también influyen las capacitaciones recibidas y el intercambio con otros productores, como veremos más adelante.

Influencia del contexto en la aparición de innovaciones en el interior de las organizaciones. La crisis de la UM, catalizadora de cambios.

Paul Goodman (1982) propone distinguir dos grandes categorías de cambios organizacionales :

- los cambios planificados, decididos en el interior de las organizaciones para responder a nuevos objetivos

- los cambios por adaptación, impulsados por una modificación de las condiciones de relación de la organización con su entorno, fundamentalmente con otras organizaciones y con el marco institucional.

El conjunto de proyectos ha vivido, y vive, un período de crisis provocado por el déficit de financiamiento de la UM. La difícil situación económica que transita el conjunto del país también repercutió en el presupuesto operativo de la UM. La financiación proveniente de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación se redujo en un 50% en el año '98, y luego desapareció a partir del año '99. Ante esta situación, el INTA asume el pago de los contratos de los técnicos y mínimos

gastos de funcionamiento con su propio presupuesto institucional.

“Tuvimos un inicio explosivo: teníamos proyecto y dinero. Los dos primeros años fueron muy buenos. En el '98 hubo un estancamiento y a partir del '99 un retroceso.” (técnico del equipo del proyecto de Tucumán)

Esta crisis repercutió en el seno de las OP fundamentalmente en dos aspectos: la gestión de las organizaciones y la agudización de las diferencias entre los productores.

Los cambios producidos en la gestión de las organizaciones:

En el caso del proyecto de San Luis, durante su etapa inicial se buscó aglutinar al mayor número posible de personas (se llegó a 140 familias beneficiarias). Como estrategia, se utilizaron algunos recursos del proyecto para financiar la compra de pollos, que fueron entregados a las familias para autoconsumo, y a la compra de los elementos de los botiquines veterinarios para los grupos de productores de cabritos. A partir de la crisis presupuestaria de la UM, momento en que ya se contaba con la Asociación de Productores de Ayacucho y Belgrano constituida, se buscó la eficiencia económica y el autosostenimiento en toda actividad realizada en el marco del proyecto. Tanto el técnico como los asociados actuales remarcan que dicho cambio era necesario, y que la crisis provocó que se adelantara.

Si el modelo de organización resultante de la crisis es el modelo al que se pretendía llegar, la pregunta que se plantea entonces es en qué medida fue adecuada la etapa anterior, y en el caso de serlo, cuál debería haber sido su duración.

En el caso del proyecto de Santiago del Estero, luego de la crisis presupuestaria las capacitaciones se dirigieron exclusivamente a los representantes y promotores, comprometiéndose éstos a transmitir el mensaje a su grupo. Durante las visitas de los técnicos se verificaba que esto se efectivice. La OP ha

puesto en funcionamiento un ejercicio de intercambio de información, y de ida y vuelta de demandas y respuestas técnicas, que resulta innovador. Por otra parte, se fortalece el rol de los representantes y promotores, la definición de sus responsabilidades, el compromiso del grupo a autoconvocarse y coordinar sus propias reuniones, en fin auto-definir los procesos de gestión interna y de representación externa del grupo en la red que comprende el proyecto.

En el proyecto de Ascasubi, el acompañamiento técnico permanente quedó restringido exclusivamente a la COPROVIPA, y sólo se extiende a otros productores del área del proyecto en el caso de demandas puntuales. Esta atención más restringida del rol técnico ha permitido que se potencien mejor los recursos de esta OP, en especial en el aspecto comercial.

En general para todos los proyectos, las actividades de formación y asesoramiento técnico estaban totalmente subvencionadas por el programa; en algunos casos puntuales, se coordinaban con otras instituciones y/o programas actuantes localmente. En estos momentos de crisis presupuestaria, los productores colaboran financiando parte de los gastos operativos (traslados, materiales didácticos, parte de los insumos de experimentación, etc), y el INTA garantiza el pago de los honorarios de los técnicos con un mínimo de gastos operativos.

Todo este proceso de adaptación supone un inicio de proceso de cambio en la forma de concebir el apoyo del proyecto: de subsidio a servicio. El mensaje que la UM transmitió desde los comienzos quiso diferenciarse respecto a programas tradicionales de subsidios temporarios. Actualmente se hace manifiesto en la voluntad de los productores involucrados de contribuir a su sostenimiento.

“... la gente está muy acostumbrada a la dádiva, entonces algunos productores decían: ‘No me dan nada, no me beneficia’.” (productor del proyecto de Santiago del Estero)

“Ella (la técnica del proyecto) hace mucho sacrificio, pelea mucho. Cada socio deberíamos aportarle por lo menos para la comida.” (productor del proyecto de San Luis)

La agudización de las diferencias entre los productores:

El cambio en la gestión del proyecto de San Luis se vio acompañado de una reducción drástica en el número de asociados: de un máximo de 140 socios se pasó a 89. Una posible explicación a este hecho sería que se produjo una depuración de adeptos por oportunismo, es decir de aquellos que se acercaron al Proyecto porque “daba cosas” y no por un compromiso real para el cambio. El hecho es que algunos productores decidieron mantenerse al margen del proyecto tras la crisis mientras que los que persistieron lo hacen con mayor compromiso y expectativa de continuar el proceso de desarrollo, replanteado participativamente con los productores involucrados.

“La crisis actuó como un colador, porque hubo gente que se fue al no recibir cosas, y porque hubo grupos que se echaron de la Asociación porque no habían repuesto nada (N.R. :reposición de insumos para autoconsumo como pollos y devolución de créditos)” (técnico del proyecto de San Luis)

Con respecto al proyecto de Santiago del Estero, no existió una depuración en cuanto al número de miembros de los grupos, pero sí un cambio en la manera de concebir el apoyo a la OP desde el programa. Se decidió, conjuntamente con los productores, priorizar el apoyo a los grupos más innovadores que demostraran mayor predisposición a mejorar la gestión grupal y a incorporar mejoras tecnológicas en sus emprendimientos, ya sea orientadas al autoconsumo como a la producción comercial.

“Los últimos tres años fueron de puesta en práctica de las capacitaciones. Y

se ha trabajado sobre el ‘despegue’ de que la UM llevara las propuestas. Trabajamos con los que quieren trabajar, con las comunidades que tienen sus proyectos, ellos deben demostrar resultados ahora. Ya no es más el proyecto que presente INTA sino los proyectos que ellos hagan llegar y el INTA los canaliza.” (técnico del equipo del proyecto de Santiago del Estero)

Generalizando, se puede decir que las diferencias se acentúan porque las innovaciones inducidas por la crisis son asimiladas más rápidamente por unos productores que por otros.

A medida que las OP actuales vayan concretando su autosostenimiento, los recursos del programa deberán dirigirse a atender nuevas demandas que son cada vez más urgentes y numerosas. La cuestión que se plantea es el rol que debe jugar la UM ante la escasez de recursos por parte del programa y una demanda cada vez mayor de apoyo técnico en estas zonas marginales.

Dos proyectos con crisis propias: Ascasubi y Tucumán

El proyecto de Ascasubi vivió además otra crisis, producto de la falta de entendimiento entre los programas de desarrollo actuantes en la zona (UM y PSA) que provocó una escisión dentro del proyecto. En el área de un mismo proyecto se generaron dos OP: COPROSUBA, con mayoría de socios bolivianos que decide seguir vinculada al PSA debido, fundamentalmente, a que tenían un crédito comprometido para la construcción del galpón de empaque, y COPROVIPA, con mayoría de productores criollos que recibe la asistencia técnica del INTA.

No sólo se forman grupos de trabajo separados sino que esta situación tiene una connotación de identidad social: uno con una mayoría de criollos y otro con una mayoría de bolivianos. El objetivo de integración planteado en el momento de incorporar a los productores criollos en el proyecto no fue

alcanzado, pudiéndose cuestionar la actuación de las instituciones ante la situación planteada.

En el caso del proyecto de Tucumán se añadió la crisis vivida por el sector cañero. El precio de la caña de azúcar comenzó su caída en el '91, agudizándose en el '93 y no cesó². Esta marcada caída de precios, imprevisible y sin posibilidad de control por parte de los productores ni de los técnicos del proyecto, provocó un cambio radical en la orientación del proyecto: de estar esencialmente destinado a la mejora de la producción de la caña pasó a buscar soluciones a través de la diversificación productiva, y la transformación y comercialización de un producto derivado de la caña de azúcar: la miel de caña.

En cuanto a la organización, estas crisis pudieron provocar que no se apreciaran avances como en los otros casos.

EL APOYO A LAS ORGANIZACIONES.

Si tenemos en cuenta las conclusiones del encuentro de organizaciones campesinas organizado por el CIRAD en Mèze, Francia (Mercoiret, 1997) el apoyo a las organizaciones para el fortalecimiento de su capacidad de acción podría obedecer a los siguientes criterios:

Concebir el apoyo como un acompañamiento e inscribirlo en la duración.

Para conseguir OP autosostenibles es fundamental evitar el paternalismo y el asistencialismo y promover objetivos de fortalecimiento de la autonomía de los productores, principios de actuación que se recogen en la metodología de trabajo de la UM.

Sin embargo, se ha podido observar que en los momentos de crisis algunos de los técnicos³ realizan funciones que responden más a la necesidad de resolver rápidamente problemas que revisten cierta urgencia que al objetivo de afianzamiento de la autogestión de la OP (por ejemplo, la negociación de precios de los productos en las experiencias de comercialización conjunta o la función de

representación que compete a un miembro de la OP).

Con respecto a la durabilidad del acompañamiento, el INTA es la única institución en el país que brinda apoyo a los pequeños productores agropecuarios con estructuras estables en todo el territorio. Los otros programas dirigidos a los pequeños productores presentan un sesgo de clientelismo político (planes promocionales), o bien no poseen la estructura institucional de terreno del INTA.

"El fin es que ellos resuelvan sus problemas por sus propios medios, tampoco debemos seguir sosteniendo algo tanto tiempo. Si bien la Asociación necesita un técnico, se deberían responsabilizar ellos de mantenerlo. De todas maneras, pienso que falta tiempo para eso." (técnico del equipo del proyecto de San Luis)

"El objetivo de INTA es la autogestión, la autonomía, pero no se ha logrado todavía. Hay que plantearse las causas: el entorno, quizás, otras? ." (técnico del equipo del proyecto de Tucumán)

Situar el apoyo en una perspectiva de fortalecimiento de la gestión intelectual propia y de la autonomía financiera de las organizaciones campesinas.

La autonomía financiera de las organizaciones estudiadas no se consiguió hasta el momento pero sí se ha contribuido a la gestión intelectual propia mediante el acceso de los campesinos a la formación y a la información.

Uno de los aspectos que demuestran la autogestión adquirida es el hecho que desde las OP se esté tomando la iniciativa de presentar proyectos propios con vistas a obtener apoyos económicos externos, como los créditos del PSA y los PEL.

"Seguimos pensando en conseguir fondos, sobretudo para la cámara frigorífica." (productor del proyecto de San Luis)

Promover intercambios entre organizaciones campesinas y dotarlas de los medios necesarios para una capitalización de sus experiencias.

El ejemplo que muestra más claramente la importancia de los intercambios lo proporciona una experiencia vivida en el proyecto de Santiago del Estero. El equipo técnico llevaba tres años proponiendo un ensayo de siembra de alfalfa y otro de cercado eléctrico de un sector del monte, y ningún grupo lo priorizaba ni se proponía como ejecutor. Sin embargo, tras un encuentro con campesinos de una provincia vecina, que habían realizado la experiencia en una zona con características agroecológicas y de sistemas productivos similares, tres grupos decidieron llevarlas a cabo y posteriormente se fueron sumando otros interesados.

La necesidad de los intercambios aparece reflejada en el libro "Intercambios: Los intercambios campesinos...Más allá de las fronteras...Seamos futuristas" (HOCDE et al, 2000), que centra su análisis en los intercambios entre campesinos experimentadores de América Central. Presenta resultados comunes a los de los encuentros producidos entre los pequeños productores de los proyectos de UM, que comentamos a continuación.

El reconocimiento de las propias potencialidades: Conocer las experiencias de otros y contar a otros las propias constituye un estímulo a sus esfuerzos y aumenta la seguridad de los campesinos en su saber-hacer. El reconocimiento de los demás a lo que ellos hacen es reconocer su existencia con sus capacidades y sus limitantes.

En este sentido, son las dulceras de Mendoza las más activas, puesto que reciben todos los años varios grupos de mujeres de distintas zonas, a las que brindan capacitación técnica y administrativa.

Compromiso, actitudes, valores: al momento de salir de su zona, los productores adquieren compromisos con sus coterráneos en transmitir los valores locales como así tam-

bién en retransmitir a su regreso la experiencia, sintiéndose embajadores de su región.

"Soy miembro de otra ONG... y a través de ello he participado en un encuentro latinoamericano representando a la provincia. Fue en Porto Alegre donde fuimos 17 argentinas y entre ellas estaba yo." (dulcera del proyecto de Mendoza)

La renovación de referencias: con el conocimiento de otras realidades, los campesinos adquieren nuevos puntos de referencia: valoran sus propias experiencias, conocen situaciones extremas que podrán prevenir o reconsiderar, encuentran diferentes soluciones a problemas similares.

"los viajes te valen también para valorizar la zona, porque ves que a otros en condiciones más difíciles les va mejor" (presidente de la cooperativa COPRO-VIPA).

La ruptura del aislamiento: varios productores comentaron en las entrevistas que antes de formar parte de los proyectos su vida era, paradójicamente, "estar encerrado en el campo". El formar parte de estos proyectos y el intercambio con otros productores les ha servido para romper ese aislamiento y conocer otras realidades, otros elementos, otras técnicas, otras visiones...

"... haber conocido otras zonas de Argentina, haber conocido gente de verdad te enriquece muchísimo, que estás luchando por algo que es muy bueno..." (dulcera del proyecto de Mendoza)

"Trabajamos con comunidades eclesiales de base, animando para evitar el aislamiento, desde el proyecto de la parroquia de promoción humana, fe y vida. La comunidad campesina no debe estar aislada." (religiosa de S.P. de Guasayán, proyecto de Sgo. del Estero)

La posibilidad de afinar sus estrategias y las de su proyecto: productores con más experiencia pueden indicar al resto cuál ha sido la trayectoria que ellos han seguido y cuáles fueron los resultados obtenidos, ante problemáticas similares.

Los testimonios de los productores mostraron que los intercambios fueron una de las actividades de los proyectos más valoradas, y sus efectos fueron altamente positivos para los productores y las OP.

En el balance que hicieron productores de la Cooperativa COPROSUBA del proyecto Ascasubi, definieron a los intercambios con otras organizaciones como *“una de las mejores experiencias de capacitación en asociativismo, así como muy enriquecedora a nivel personal”*.

“Se han visto con otras organizaciones de La Rioja y Mendoza, porque querían ver cómo funcionábamos en la organización.” (técnica del equipo del proyecto de San Luis)

Señalamos entonces que los intercambios entre productores constituyen una línea de trabajo que se debe reforzar como una opción estratégica en el trabajo con productores minifundistas.

EL ROL DEL TÉCNICO DE PROYECTO EN EL APOYO A LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Los agentes de desarrollo constituyen la interfase entre un proyecto y sus destinatarios (Olivier de Sardan y Paquot, 1991) ya que es a través de ellos que las instituciones de desarrollo se dirigen a los destinatarios de los proyectos. Son ellos los que deben sensibilizar o concientizar a las comunidades campesinas para luego transmitir el mensaje tecnológico.

A veces se los identifica como una mera correa de transmisión. Sin embargo, la posi-

ción de estos actores es central: son reveladores de las dificultades para la puesta en práctica de las actividades de desarrollo, y ocupan un lugar estratégico para remediar un cierto número de estas dificultades.

Barreiro Cavestany plantea tres categorías de actores en torno al proceso del desarrollo local, cada uno con dimensión propia. Estas son:

- los actores ligados a la toma de decisiones, o político-institucionales;
- los actores ligados a técnicas particulares, o expertos-profesionales;
- los actores ligados a la acción sobre el terreno, es decir la población y todas sus expresiones activas. En esta categoría se encuadran los agentes de desarrollo, que se diferencian del resto por su complementariedad e interdependencia con las otras dos categorías, que son las que dan eficacia, en última instancia, a las prácticas en el terreno.

Este mismo autor define tres funciones universales como razón de ser de los agentes de desarrollo, sintetizando en su rol competencias de animación, técnica y de gestión:

Función de integración

Busca la lógica del territorio, sus necesidades y potencialidades. Apoya las articulaciones entre lo local y lo global, entre lo económico y lo social-cultural, y hace tomar conciencia de los efectos de esta integración.

Función de mediación

Garantiza un flujo permanente de información y conexión, ayudando a crear las condiciones para la toma de decisiones en torno al proyecto. Busca soluciones que tengan en cuenta a todas las fuerzas presentes en el territorio, para que se corresponsabilicen en el desarrollo.

Función de innovación y movilización

Basándose en la práctica de escuchar, descubrir e interpretar las necesidades profundas de la población, las traduce y se transforma en una fuerza movilizadora de los recursos locales, en especial humanos, garantizan-

do la participación en los proyectos desde su concepción.

El rol del técnico asesor se sostiene en un equilibrio difícil, debido a que no siempre convergen los intereses y necesidades de la población con aquellos de las instituciones, y su misión será concertar con los diferentes actores, sin sustituirlos en sus roles y sin ser quien tome las decisiones. Como normalmente se encuentra en minoría y su posición es compleja, debe poder asumir riesgos y contar con cierta libertad de acción.

El análisis del rol de los técnicos de los proyectos de la UM nos ha permitido constatar :

La importancia de la formación como elemento de selección

La importancia de la formación del técnico es subrayada por el entonces Coordinador de la UM (1987-2000). Esta ha sido fundamental para marcar una orientación hacia la participación y el trabajo con la gente y evitar actitudes paternalistas o autoritarias.

Tradicionalmente en el ámbito institucional, la competencia técnica otorga el posicionamiento en los equipos de trabajo y también en el terreno. En los proyectos de la UM dirigidos a pequeños productores se hizo necesario desarrollar las competencias de animación y gestión a los fines de afrontar adecuadamente las funciones de mediación, integración y movilización.

Con respecto a la formación estrictamente técnica, la mayoría de los técnicos contaban con experiencia de trabajo en la zona, lo que aseguraba conocimientos previos sobre los sistemas productivos y las tecnologías disponibles.

Sin embargo, también se detectaron falencias, especialmente en comercialización, materia poco desarrollada en general por el INTA. Surge entonces un aprendizaje conjunto técnico-grupo de productores, muchas veces acompañado de la articulación con entidades especializadas en la materia.

“La comercialización está identificada

como problema pero ‘patinamos’ como técnicos en cuanto a formación” (técnico del equipo del proyecto de Tucumán)

“Ella se formó en género por iniciativa propia, viniendo a la red TRAMA, no poseía esa formación.” (técnico del equipo del proyecto de Mendoza)

“Para que se pueda ayudar de verdad a las familias, debería haber interacción con otras instituciones. Porque nos falta capacitación y tampoco podemos hacerlo solos.” (técnico del equipo del proyecto de San Luis)

La capacidad de selección de personal por parte de la UM fue limitada: de los 200 técnicos participantes, unos 50 pudieron pasar por un proceso de selección y formación ad hoc. El resto provenía de la planta de recursos humanos del INTA, y con algunos de ellos se observó que, aunque su visión fuera positiva para el desarrollo, su formación podía ser un freno para el trabajo con los grupos.

De todos modos, el criterio adoptado por la coordinación de la UM fue comenzar una línea de trabajo innovadora para el INTA –un programa especial para productores minifundistas-, para luego ir corrigiendo posibles falencias durante el desarrollo de los proyectos a través del acompañamiento y el seguimiento desde la Coordinación.

La identificación de los técnicos con los productores

En los proyectos visitados la mayoría de los productores manifestó tener una relación de confianza con el técnico. Y éstos últimos mostraron una identificación muy fuerte con los productores y sus problemáticas. Desde ambas partes se reconoció que esta relación de confianza fue construida con cimientos de compromiso y responsabilidad, y de permanencia en el acompañamiento.

Un prejuicio muy fuerte común al inicio de todos los proyectos por parte de los productores fue que la asistencia del técnico resulta-

ra ocasional y limitada en el tiempo y en sus alcances. Los técnicos señalan que fue necesario demostrar permanentemente el planteo participativo, incentivar con tesón el alcance de los objetivos definidos, demostrar el desinterés personal en los compromisos comerciales alcanzados por los grupos, y sobre todas las cosas, guardar la periodicidad de los encuentros.

Una vez quebrada la barrera de los prejuicios, la tarea del técnico se vio enormemente facilitada y su rol se vio revalorizado en su ámbito de actuación.

Es destacable que de los cinco proyectos, cuatro mantengan el mismo asesor técnico que le dio inicio (esto ha ocurrido en más del 90% de los proyectos de la UM).

“Me resulta muy difícil imaginar mi futuro sin el proyecto, no podría dejar de hacer esto. El proyecto es parte de mi vida ” (técnico del equipo del proyecto de Ascasubi)

Sin embargo, esta situación de perpetuidad y fuerte identificación puede llevar a que el técnico ‘mimetice’ su papel con el del productor. Que desempeñe funciones que le corresponden al productor o al representante de una OP puede deberse a la situación de crisis que viven los pequeños productores, donde es constante el sentimiento de urgencia por encontrar soluciones. También el aislamiento que sufren algunos técnicos puede ser determinante para que exista un exceso de aproximación a los productores.

“Es una más de nosotros l...l consigue que nosotros sigamos trabajando en lo que es nuestro. Ella es una constante de trabajo con nosotros” (productor del proyecto de San Luis, refiriéndose a la técnica del Proyecto)

“Es de diez l...l Quien se quedó conmigo a hacer miel hasta las once de la noche fue Kenny” (productora del proyecto de Tucumán, refiriéndose al técnico del Proyecto)

El problema del aislamiento de los técnicos de los proyectos

Al igual de lo que les ocurre a los pequeños productores minifundistas, el técnico de proyecto puede encontrarse en una situación de aislamiento tanto debido a lo geográfico como a un débil reconocimiento de sus pares.

En los proyectos visitados, se detectaron algunos casos que pudieron tener diferentes motivos :

El aislamiento geográfico de los técnicos que fijaron sede en la misma zona de proyecto hace que sufran las mismas restricciones que los pobladores, en particular acceso de caminos, grandes distancias y problemas en los medios de comunicación. Esta situación se vio agravada a partir de la crisis financiera de la UM cuando los presupuestos operativos se vieron drásticamente reducidos.

Si bien en toda la documentación institucional del INTA se reconocen dos actividades sustantivas: la investigación y la extensión, hacia el interior del INTA ha existido y existe todavía un debate sobre el eje de trabajo de la institución y se reconoce una tendencia histórica a privilegiar las actividades de investigación. A su vez, los proyectos de la UM constituyeron, en su momento, una modalidad de trabajo innovadora para la extensión del INTA (enfoque de desarrollo integral frente a un esquema más transferencista) dirigida a una audiencia no tradicional en la mayoría de las agencias. Esto provocó que algunos integrantes de la institución no prestaran apoyo desde el inicio de los proyectos, debido a una falta de comprensión o de disenso en las metodologías propuestas por el programa –actualmente de consenso general en la mayoría de los programas de apoyo al sector minifundista-. Disminución del contacto con la Unidad de Coordinación: el entonces Coordinador de la UM (1987-2000) considera que *“hasta el año 97 la presencia de la Coordinación era muy importante; a partir de ahí fue decayendo, hasta ser prácticamente inexistente el último año”*. Este alejamiento de la Coordinación de los proyectos fue una consecuencia más de la

situación económica de la UM: *“nos dedicamos más a buscar recursos que al seguimiento de los proyectos porque no había otra salida”*. Esto provocó una fuerte disminución en la oferta de capacitaciones y jornadas de actualización, como también las instancias de intercambio o simplemente de espacios de reunión entre los técnicos.

Tanto las falencias de formación como el aislamiento de algunos técnicos revisten serios riesgos en la actuación de los mismos. Contribuyen a que involuntariamente actúen unilateralmente, tomando decisiones que no siempre son las más adecuadas. Se debe tener en cuenta que no son simplemente los saberes los que se enfrentan alrededor de una operación de desarrollo sino son también los comportamientos, las prácticas, los intereses, es decir los actores sociales con sus lógicas respectivas.

En este sentido cobra vital importancia que las OP tomen responsabilidad en la evaluación de las acciones de los técnicos y del desempeño de las instituciones que se encuentren vinculadas al proyecto.

LA INTEGRACION DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES (OP) EN EL MERCADO

Uno de los objetivos que se persigue en los proyectos de la UM es lograr la integración en el mercado por parte de las organizaciones de los pequeños productores, a través de la comercialización conjunta de los productos de la totalidad o de parte de sus integrantes.

En varias ocasiones, ocurre que el proceso de organización o la formalización de las OP se conforman a partir de la decisión de concretar una operación comercial.

Sin embargo, en los casos de los proyectos de la UM, es notable la lentitud con la que se avanza hacia la concreción de una experiencia comercial conjunta. Esta observación es la que nos llevó a realizar un análisis diagnóstico (no exhaustivo) de las fuerzas y debilidades actuales de los pequeños productores y

sus OP, así como de las oportunidades y condicionantes del entorno en cuanto a su posición frente a la integración en el mercado.

LAS FORTALEZAS

En las entrevistas realizadas se destacan dos aspectos importantes: la valorización comercial de sus productos y la representación más real de los mercados. Estos elementos se fueron generando y fortaleciendo en los pequeños productores a partir de su participación en el proyecto.

La valorización comercial del producto

Los productores son ahora concientes del valor comercial de su producto e identifican las condiciones que deben cumplir para poder conseguir un buen precio de venta: el período de venta, la calidad del producto, el volumen de venta (alcanzable solamente en grupo), asumir compromisos en los tiempos y formas pautados con anticipación al momento de la venta.

Este cambio cobra gran importancia si se tiene en cuenta que históricamente y hasta la actualidad, los pequeños productores vendieron y aún venden *“en tranquera”*, es decir, el comprador llega hasta el campo sin previo aviso, con un precio prefijado y una demanda de calidad predeterminada. Por un lado, la venta en tranquera les soluciona dos grandes problemas: el no disponer de medios para llegar por cuenta propia a los centros de venta y el tener la posibilidad de vender muy pequeñas cantidades.

Sin embargo, esto también ha creado una dependencia muy fuerte del pequeño productor hacia el acopiador, principal razón por la que nunca había adjudicado un verdadero valor comercial a su producto, ni armado su propia estrategia de venta hasta el momento de madurar una organización con actividades comerciales.

“Esta es la zona de mejor calidad de cebolla en el país. La cebolla buena va a Brasil y el Mercado Central de Buenos Aires se inunda de cebolla mala.”

(miembro de COPROVIPA del proyecto de Ascasubi)

El conocimiento y la representación de los mercados

En los proyectos visitados pudo observarse que, una vez que valorizan el producto que poseen y son conscientes de la posibilidad de mejorar los márgenes de ganancia, se han lanzado a la búsqueda de mercados potenciales:

- las productoras de miel de caña y alfeñiques del proyecto de Tucumán con su presencia en exposiciones;
- los grupos cabriteros del proyecto de Santiago del Estero con los viajes de sondeo del mercado local turístico de Las Termas; los cabriteros asociados del proyecto de San Luis con la búsqueda de mercado en Buenos Aires;
- las dulceras del proyecto de Mendoza ofreciendo los dulces en venta directa, además de la venta a través de la Cooperativa, que llegó a posicionarse en supermercados de Buenos Aires;
- los productores de cebolla del proyecto de Ascasubi con la búsqueda de diferenciación en la presentación del producto para el mercado interno.

“Una vez nos costaba muchísimo entrar en un supermercado de aquí, tres o cuatro veces de plantón y nos pidió la degustación. ¡...! hicimos el viernes y el sábado se vendió todo.” (dulcera del proyecto de Mendoza)

Con estas experiencias, las OP de los proyectos concretizaron la representación del mercado con sus exigencias y sus oportunidades, hasta el momento lejana e idealizada, y comenzaron a tener experiencias de negociación, aunque la mayoría ocasionales.

En este sentido, un logro importante es que los productores pasaron de tener una actitud fundamentalmente pasiva frente al resto de los actores de la cadena de comer-

cialización a movilizarse intentando adquirir un mayor poder de negociación.

Las OP, formales o informales, jugaron un rol fundamental para alcanzar esta etapa, debido a que respaldaron las acciones que ejercieron sus representantes y operaron la logística⁴ necesaria para dar cumplimiento a los acuerdos comerciales que se concretaron.

LAS DEBILIDADES

Los problemas de comercialización ya aparecían reflejados en el documento “Análisis de debilidades de los proyectos de la Unidad de Minifundios” realizado en el año 1997, y continúan siendo una de las limitantes más importantes del conjunto de proyectos expresada en la opinión de los técnicos y de la mayoría de los productores.

Las debilidades para superar estos problemas, a partir de la interpretación de las entrevistas realizadas, sobrevendrían especialmente de una fuerte inercia impuesta por la tradición y de la necesidad de un mayor desempeño de las capacidades de las OP para la comercialización.

A continuación, se comentan brevemente aquellos aspectos que fueron identificados como principales debilidades de los proyectos.

Tradicción vs. Innovación:

La tradicional “venta en tranquera”, descrita más arriba, provoca que los pequeños productores no se vean obligados a salir en la búsqueda de compradores. Y no lo han hecho por generaciones.

Los compradores son sólo algunas pocas personas que han familiarizado con las comunidades y que en su dinámica de acción incluyen servicios muy valorados por los pequeños productores: movilidad, compra de mercaderías, envío de correspondencia, en algunos casos préstamos de dinero e incluso socorro en emergencias por contar con vehículo. Aún cuando todos estos servicios se consideran implícitamente cuando se fija el precio de los productos y se descuentan del monto final de la compra, generalmente

sobrevaluado, no dejan de ser de utilidad para las familias.

Cuando se propone una innovación en el aspecto comercial, que implica la eliminación de este intermediario, siempre surge el cuestionamiento por parte de los productores de cómo serán resueltos estos servicios por parte de la organización. Ésta debe tener en cuenta el costo que ello implique, que no siempre está a su alcance, especialmente al inicio de su desempeño como OP. Además, existen fuertes reticencias en desvincularse de estas personas, cuando se han creado relaciones sociales y/o compromisos personales.

Problemas económicos:

Es la razón que surge en primera instancia durante las entrevistas. La precariedad económica de los pequeños productores provoca que quieran asegurar la venta en la ocasión que aparece el comprador, incluso a muy bajo precio.

“yo vendo a ese precio muchas veces por necesidad”. (productora del proyecto de Santiago del Estero)

Esta situación se evidencia especialmente en el caso de los proyectos cabriteros, aunque es un factor común de la situación del productor minifundista en general. Temen que, por exigir un mayor precio, el cabritero no les compre y ellos pierdan la oportunidad de venta. Prefieren aprovechar el momento, porque no conocen cuándo será la próxima ocasión de venta y si esta ocurriera tardíamente, los cabritos perderían el estado ideal para acceder a la compra y/o al mejor precio.

Dispersión de la oferta en tiempo y espacio

En este aspecto influyen la estacionalidad de las ventas y los diferentes momentos en que los productores de una misma zona disponen del producto para la venta. Por otro lado, se trata de producciones generalizadas en la región, por lo que la oferta se extiende en un amplio radio, si bien en pequeñas can-

tidades en cada finca. Esto hace que el comprador tenga la posibilidad de acopiar producto en diferentes fincas de la zona y en distintos momentos, aunque siempre en el período de una temporada.

En la mayoría de las ocasiones en que se buscan promocionar las organizaciones de productores con fines comerciales, la principal razón que se presenta se dirige a resolver este tipo de problemas, a través de la concentración de producto y una planificación conjunta de la oferta con el objetivo de ganar poder de negociación.

“No nos organizamos porque tenemos distintas pariciones. A lo mejor yo ahora no tengo cabritos y él si tiene cabritos” (productor del proyecto de Santiago del Estero)

Desconfianza en la organización

Es la segunda respuesta más común de los productores. Por un lado dudan que el conjunto de productores pueda cumplir con el compromiso de un volumen de producción predeterminado, quizás como otra consecuencia de la modalidad tradicional de venta con el producto a la vista, o bien debido al conocimiento de que las condiciones en las que producen son marginales. Pero siempre se trata de una falta de visualización del poder de concentración que pueda alcanzar la OP. Por otro lado, desconfían de que haya productores que por necesidad o compromiso realicen ventas fuera de la organización, provocando el incumplimiento del volumen acordado en la operación de venta futura.

« ... hago otras cosas, una serie de productos que no ingresan a la cooperativa porque no me garantizan la venta. La cooperativa indica a las mujeres qué es lo que vende... » (dulcera del proyecto de Mendoza)

“Ellos hicieron sus propios estudios de mercado (Las Termas, Frías) y se quedaron con algo que para ellos fue más conveniente. Ellos vieron cosas pero no

los llevó a dar un paso más, a asumir un riesgo comercial. Le tienen miedo a no cumplir los compromisos, puede ser que no confían en la organización o en el medio. ” (técnico del equipo del proyecto de Sgo. del Estero)

Miedo a la competencia

A una minoría le frena la posible competencia de productores ajenos al proyecto, que podrían vender a menor precio. Pero también ha ocurrido que los mismos compradores han ofrecido mejores precios a los vecinos de los productores involucrados en los proyectos, de modo de “tentar” a éstos a vender su producto fuera de la OP y evitar así que los grupos de productores abandonen la intermediación para la venta.

« La primera vez que vino (un acopiador de la provincia de Córdoba) a mí me dejó los cabritos y levantó los de gente que no es del grupo... si el señor es dueño de la plata es dueño de hacer lo que quiera » (productor del proyecto de Santiago del Estero)

Existencia de otras prioridades

Un grupo de cabriteros de Santiago del Estero manifiesta que en este momento les preocupa más aumentar su majada que incrementar el margen de sus ventas. Ante el planteo de mantener un reproductor mejorador en condiciones de semi-estabulación para el control de las pariciones, y de esta manera, contribuir a la ruptura de la estacionalidad de las ventas, muchos productores argumentan que no cuentan con los recursos suficientes, y de tenerlos, los destinarían a otras necesidades que visualizan más prioritarias.

Complicaciones en la concertación interna de las organizaciones

En el seno de algunas organizaciones existe el problema de concertación de las acciones individuales y colectivas.

En el caso del proyecto de Mendoza, la venta de dulces no se realiza exclusivamente a través de la Cooperativa Hogar Rural, sino que las productoras continúan con la venta directa (clientes particulares) porque aquélla no les proporciona los ingresos suficientes. Según el reglamento de la Cooperativa, la venta particular no debe superar el 30% del total producido por el grupo, y la gerente considera que se permite para mantener la supervivencia del proyecto. Pero en realidad no se conocen con exactitud las cantidades vendidas por las socias, ya que no son registradas ni se lleva control alguno. En las entrevistas se habla de diferentes montos. Esta situación no va a poder mantenerse mucho tiempo, ya que la necesidad de recibir beneficios de la Cooperativa es manifestada por el conjunto de las socias.

« El sueño en parte está cumplido, tener una fábrica, tener una cooperativa. Falta el otro, que es el ingreso. Yo no gano nada de nada, lo esperamos, Dios mío, porque sino hasta acá llegamos » (dulcera del proyecto de Mendoza)

Por otro lado, en las entrevistas realizadas al conjunto de dulceras cuestiona -de manera más o menos directa- las decisiones comerciales de la gerencia de la Cooperativa. No comprenden la falta de rentabilidad de la misma en estos momentos en que la producción ha aumentado exponencialmente y ellas entienden que se están realizando ventas. Esta sensación de falta de transparencia en la información a las socias, sumada al silenciamiento de ellas en el ejercicio de las asambleas, interfiere negativamente en la identificación de las socias con la Cooperativa, independientemente de su identificación con el Proyecto.

En el caso del proyecto de Ascasubi, la comercialización de la cebolla podría mejorar si las dos cooperativas de pequeños productores se pusieran de acuerdo para la utilización conjunta del galpón de empaque. La cooperativa COPROSUBA es la propietaria, pero no lo utiliza porque necesitaría mayores

volúmenes de producción. Una de las propuestas del estudio realizado por el pasante francés del CNEARC fue la utilización conjunta de dicho galpón por parte de ambas cooperativas. En estos momentos lo están analizando, aunque parece que hay más interés por parte de los socios de COPROVIPA que por parte de los de COPROSUBA: la COPROVIPA le propone a la COPROSUBA que le permita usar el galpón de empaque a cambio de capacitación y provisión de insumos para el desarrollo de la apicultura entre sus asociados y, en el futuro, de la utilización de la sala de extracción de miel .

« *La crisis nos está uniendo y ahora las asociaciones están tomando más fuerza* » (productor del proyecto de Ascasubi)

Falencias en la formulación de los proyectos

De las encuestas a los técnicos de proyecto, surge una falencia común a todos: la preocupación por resolver la comercialización de las distintas producciones no se da desde el momento de la concepción del proyecto. Como argumenta uno de ellos, *“en el momento de formulación de proyectos aparecen más urgentes los cambios estructurales en cuanto a organización y producción, buscando en una primera instancia un impacto predial y local”*.

LAS OPORTUNIDADES

El surgimiento de instituciones de defensa de los intereses de los pequeños productores

Si bien son sólo algunos ejemplos los que podemos dar de instituciones constituidas y en pleno funcionamiento, conocemos que se está dando en numerosas zonas un proceso de promoción del desarrollo social y económico con fuerte protagonismo de los actores locales. En ese proceso se están generando organizaciones de defensa de las producciones locales, de los sectores más desfavorecidos, del autoempleo, en muchas ocasiones con apoyo de los gobiernos locales y provin-

ciales. Estas instituciones pueden constituir el eje fundamental de promoción de las producciones de los pequeños productores, y en general del conjunto de sus intereses. Esto toma fundamental importancia si se tiene en cuenta la indefinición y precariedad de las políticas provenientes de las instituciones públicas.

De los proyectos analizados, surge que algunos de ellos están articulados con la Mesa Nacional de Organizaciones de Productores Familiares, constituida en 1994, que agrupa a organizaciones provinciales, cooperativas y asociaciones locales de todo el país.

En Santiago del Estero, se constituyó la Mesa Cabritera Provincial –de la que participan representantes de los proyectos de la UM- con el objetivo de resolver los problemas de comercialización de la producción cabritera santiagueña.

El rol del INTA

Aún cuando el INTA siempre cuestionó si le correspondía dar asistencia en los aspectos comerciales abarcando más allá del asesoramiento en producción y gestión agropecuaria, en los últimos años se realizaron importantes cambios en su política de intervención. En estos momentos, se están realizando acciones en ese sentido: sondeo y transferencia de información local y externa de productos agrícolas, colaboración en estudios de mercado, servicios de standarización y certificación de calidad, etc.

La búsqueda de información sobre mercados es realizada por el técnico del proyecto y en algunos casos cuenta con la colaboración del equipo técnico local. Por ejemplo, en el proyecto de Ascasubi el técnico informa a los productores acerca de la dinámica de los mercados de Brasil y las otras regiones nacionales productoras de cebolla.

En el caso de los servicios de standarización y certificaciones de calidad, el INTA

cuenta con un área de trabajo especializada en estos temas, que asiste a los técnicos de proyecto para su implementación.

En cuanto a los estudios de mercado, la UM visualizó la necesidad de contar con este tipo de trabajos, con un enfoque hacia la realidad de los productores minifundistas y sus posibilidades. A través del convenio de cooperación con el CNEARC, se realizaron pasantías de estudiantes del último año de la Maestría VALOR en distintos proyectos de la UM.

Los resultados de los estudios realizados durante las pasantías en los proyectos de Mendoza (BIAGGI, C., 1998), Tucumán (BERTIN, L., 1997), Santiago del Estero (CHIGNIER, C., 1999) y Ascasubi (N'GUYEN, F., 2000) aportaron valiosa información sobre las posibilidades de valoración de los productos de los proyectos y analizaron posibles oportunidades comerciales para las OP.

Por otra parte, se reconoce que el trabajo enfocado en el fortalecimiento de las OP y la definición clara de sus objetivos es un aspecto fundamental que también hace a la integración en los mercados.

LAS CONDICIONANTES

La falta de medidas estatales...

... de protección de los pequeños productores.

En este momento, desde el Estado no se están tomando medidas de regulación y protección que sean particulares para este estrato socio-económico de los pequeños productores.

Una consecuencia de la falta de instituciones que defiendan a los pequeños productores es su falta de garantía de cobro. Por ejemplo, este problema se ha presentado en el proyecto de Mendoza en el año 2000 en dos ventas importantes de dulces. Según las previsiones de la gerente de la cooperativa Hogar Rural, ese año debía ser el primero en que iban a poder distribuir beneficios a las socias; el monto previsto era de 500

pesos/productora. Las ventas fueron realizadas, pero el problema fue la estafa de las compañías distribuidoras que se declararon intempestivamente en quiebra y no realizaron los pagos previstos, aún cuando desde la gerencia se pidieron los antecedentes comerciales de las empresas distribuidoras, que resultaron impecables.

En el área del proyecto de Ascasubi, los pequeños productores sufren cotidianamente de estafas por parte de compradores ocasionales que no cumplen con los pagos, habiéndose llevado la totalidad o parte de la cosecha de cebolla.

« Se llevaban las bolsas y nos decían que ahora no tenían los cheques, que mañana nos pagaban en Luro y desaparecían. » (productor de cebollas del proyecto de Ascasubi)

... de normativas legales e impositivas adaptadas a los pequeños productores y a la agroindustria artesanal.

Esto provoca que los pequeños productores deban ajustarse a las normativas creadas para pequeñas y medianas empresas, en algunos casos también a aquellas para grandes empresas. En ocasiones, las OP que establecen una forma legal pueden llegar a cumplimentar las normas impositivas que los incorporan al sistema económico legal. Sin embargo, el productor minifundista individualmente se ve expulsado debido a las altas exigencias para los contribuyentes, aún los considerados pequeños.

“No sabíamos que teníamos que pedir orientación, sus respectivas habilitaciones, libretas sanitarias, un montón de requisitos teníamos que reunir para hacer dulces como nosotras queríamos” (dulceras de Mendoza)

“No existen políticas agropecuarias regionales que defiendan la producción agrícola del pequeño productor.” (técnico del equipo del proyecto de Mendoza)

En algunas comunidades, a partir de la descentralización administrativa del Estado, las autoridades locales están generando marcos legales especiales para esta categoría de productores insertándola en el sistema económico local.

... de acceso al crédito para los pequeños productores.

Los pequeños productores y sus organizaciones pueden acceder actualmente a créditos adaptados concedidos por programas oficiales de apoyo al sector. Sin embargo, estos programas tienen una cobertura limitada, y sus propias exigencias (por ejemplo, si bien los créditos son concedidos a un individuo éste debe formar parte de un grupo y presentar previamente un proyecto de inversión que debe ser evaluado y aprobado por el equipo técnico del programa, y no debe ser beneficiario de otro programa oficial de créditos).

Desde las entidades bancarias y financieras, no hay oferta de créditos adaptados a las condiciones del minifundio ni siquiera en los casos donde el Estado acompaña el proceso de desarrollo, como en el caso de los proyectos de la UM, y podría prestar aval. Sólo en algunos casos de OP con formas legales y trayectoria comercial probada tienen posibilidades de acceder a los mismos, cumpliendo con las exigencias impuestas para las pymes.

"Para pagar las cuotas de un préstamo, el compadre no tiene problemas... pero ella, yo, sí tenemos. Ahora si tuviéramos un trabajo efectivo, no habría problemas. Porque la situación económica que tenemos nosotros, no tenemos para pagar la cuota del préstamo." (productor del proyecto de Santiago del Estero)

Las distintas actitudes de los productores frente a las innovaciones en comercialización.

La actitud de los productores de cara a realizar cambios en sus sistemas de producción y a asumir un riesgo comercial no es uni-

forme. Como establece la tipología estipulada por (Rogers, 1983, citado por CHIGNIER, 1999), si clasificamos los individuos "adoptadores de una innovación" en función de su velocidad de adopción, podemos distinguir entre:

- innovadores, que asumen el riesgo de adoptar una innovación muy rápidamente y se entusiasman con ello;

- adoptadores precoces, que adoptan rápidamente las innovaciones, pero con cierta prudencia;

- mayoría precoz, cuyo comportamiento está determinado por la información disponible sobre la innovación;

- mayoría tardía, que determina su compromiso en función de la decisión de los otros;

- atrasados, que viven el cambio como una evolución amenazadora.

En las encuestas realizadas, los innovadores y adoptadores precoces son aquellos que mostraron una actitud de continua búsqueda de alternativas productivas; por su parte, los que formarían parte de la mayoría precoz son los productores que -no presentando iniciativas propias- visualizan las limitantes para la mejora de la comercialización.

Finalmente, también se encontrarían productores pertenecientes a la mayoría tardía o incluso retardadores que demuestran una mentalidad más conservadora o que no visualizan posibilidades de mejora en las ventas.

"lo que el falta al proyecto es la venta en conjunto para mejorar el precio de los cabritos". (productor del proyecto de Santiago del Estero)

"eso no lo podemos mejorar, la venta depende de los cabriteros" (productor del proyecto de Santiago del Estero)

falta un técnico que se ocupe exclusivamente de comercialización". (productor del proyecto de San Luis)

"no progresamos económicamente"

porque falta: mercado, vehículo, comunicación". (productor del proyecto de San Luis)

"Deberíamos darle más sentido a la Asociación, que veamos que es necesaria para conseguir algo, por ejemplo la comercialización" (productor del proyecto de San Luis)

"El contacto (con un comprador de melones del Mercado Central de Buenos Aires) no se mantuvo. El hecho de que la propuesta no prendiera en más gente pudo ser porque existe mucha heterogeneidad de productores y no les cabía a todos" (técnico del equipo del proyecto de San Luis)

"...lo que pasa que nosotros no podemos comercializar porque como dice el dicho 'el que toca, nunca baila'..." (dulcera del proyecto de Mendoza)

"Yo empecé produciendo y después salí a comercializarlo. Cuando fui por primera vez a Mendoza, yo dije 'Dios me va a ayudar' y me ayudó." (dulcera del proyecto de Mendoza)

los recursos, y siendo la mejora de la integración de las OP al mercado una de las problemáticas más sentidas en la mayoría de los proyectos, se están realizando importantes esfuerzos por parte de los técnicos en promover acciones en ese sentido, ya sea a través de capacitaciones específicas, articulación con otras entidades relacionadas a la temática, la búsqueda de información y nuevos nichos de mercado, la organización de estudios y viajes de sondeo, como también la mejora en la calidad intrínseca y de presentación de los productos. Sin embargo, la crisis presupuestaria hace que estas acciones sean realizadas en forma lenta y paulatina, en un ritmo que el mercado no siempre admite.

La crisis presupuestaria de la UM y del INTA

Tras la crisis presupuestaria que afectó a la UM, con el objetivo de ajustar el empleo de los recursos humanos y operativos, y teniendo en cuenta el grado de madurez alcanzado por la mayoría de las organizaciones, gran parte de los equipos técnicos definieron apoyar fundamentalmente a los grupos más innovadores. Esta decisión cuenta con el consenso de los participantes del proyecto una vez explicada la situación por la que atraviesa la UM. Por lo tanto, podemos afirmar, que en estos momentos, para la marcha de los proyectos no constituiría una limitante decisiva la presencia de individuos menos proclives a los cambios.

En el afán de optimizar la utilización de

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS: "REFLEXIONES FINALES"

Las conclusiones de este trabajo de análisis son presentadas en forma separada, de acuerdo a su correspondencia con las acciones analizadas en el interior de los proyectos o con aquellas propias de la intervención de la UM.

Del mismo modo, las propuestas se diferencian entre las dirigidas a los participantes de los proyectos o al sistema de Extensión en su conjunto.

LAS CONCLUSIONES: DESDE LOS PROYECTOS... HACIA EL SISTEMA DE EXTENSIÓN.

Las conclusiones del análisis de los Proyectos.

El análisis nos permite concluir que **los proyectos han sido verdaderos iniciadores de procesos de desarrollo**, generando avances en la integración socio-económica de las familias campesinas, para lo cual **la organización de los pequeños productores desempeña un rol fundamental como vector de innovaciones.**

En mayor o menor medida, se alcanzó la finalidad de la totalidad de los proyectos, es decir **el mejoramiento de la calidad de vida de las familias y las comunidades** históricamente marginadas en lo social y económico.

En virtud de lo observado y analizado se destaca que, a partir del trabajo de intervención de la UM, se han generado tres fuerzas movilizadoras principales:

La fuerza de los pequeños productores como actores locales de desarrollo

A partir de la metodología participativa utilizada por el equipo técnico del proyecto, los pequeños productores comienzan un ejercicio de opinión y discusión que los lleva a reconocerse como actores de su propio desarrollo. En consecuencia, descubren sus

capacidades, potencialidades y limitaciones en lo productivo, lo económico y lo social, como individuos y especialmente como organizaciones de productores (OP).

La adquisición por parte de los productores de una conciencia de existencia como actores de desarrollo es uno de los logros sociales más valorados por el conjunto de productores y técnicos. Esto también viene de la mano de las organizaciones y el sentido de pertenencia generado en el proceso de desarrollo.

Se quiebra en cierta medida la posición 'pasiva' de la espera de asistencia externa (desde el gobierno, las ONGs, etc) y del subsidio, y se toman decisiones de generación endógena de recursos e incluso de inversión.

La capacitación recibida por los pequeños productores cumple un rol fundamental en la generación de esta fuerza, no sólo porque los nutre de conocimientos e información sino que les brinda confianza en sus propias decisiones y acciones. Las temáticas abordadas en las capacitaciones son inicialmente propuestas por el equipo técnico y generalmente abarcan aspectos tecnológico-productivos; en una segunda instancia, es el grupo de pequeños productores el que demanda los temas a tratar, en general de índole económica y comercial, lo que puede estar demostrando una madurez de las OP.

La fuerza de la producción organizada

En el análisis de los proyectos quedó demostrado el posicionamiento desfavorable de los pequeños productores frente a los mercados. También se evidenciaron las ventajas de presentarse y negociar en forma de OP. Esto permite gestionar mayores volúmenes, ofrecer una calidad más homogénea y mantener una oferta uniforme durante todo el año o la temporada. Para alcanzar estas diferencias en la oferta de productos han sido necesarias numerosas innovaciones tecnológicas y organizacionales.

Cuando las OP han decidido realizar la gestión comercial de la producción de sus integrantes, se provocaron crisis de diversa

índole e intensidad, implicando desvinculaciones de algunos productores, mayor identificación con el proyecto por parte de los que permanecieron, adecuación de las reglas de participación, e incluso cambios en las formas jurídicas. De todas maneras, estas crisis han resultado en el fortalecimiento de la mayoría de las OP. Para ello, el rol del técnico en la orientación del proceso ha sido primordial.

Las consecuencias de la comercialización conjunta a través de las OP son positivas para el conjunto de los productores: seguridad de ubicación de los productos, precio pactado con anterioridad, mejor margen de venta por eliminación de intermediarios, y en muchas ocasiones, mejor precio. El mayor riesgo es la falta de cobro, pero este problema también es común en las ventas individuales.

Aún así, es evidente que se trata de uno de los logros más difíciles de alcanzar. De hecho, de los cinco proyectos analizados, sólo dos lo han logrado y en forma parcial: las dulceras de Hogar Rural continúan realizando sus ventas particulares fuera de la cooperativa; en COPROVIPA funciona mejor la comercialización del grupo apícola que la del grupo cebollero de mayor trayectoria.

Igualmente se debe mencionar que el impacto en el aumento de ingresos de los productores ha sido notable, aún en los casos con ventas individuales.

La fuerza de la interacción

La interacción con otras instituciones y/o entidades en el inicio de los proyectos resultó muy provechosa para llegar con un mensaje claro, a través de interlocutores reconocidos por la comunidad de pequeños productores; especialmente, en aquellas zonas donde el INTA intervenía por primera vez.

Durante el desarrollo de los proyectos, los pequeños productores han interactuado con otros programas de asistencia nacionales, provinciales y locales. En algunos casos, esta articulación pudo ser coordinada con las actividades del proyecto como los PEL y algunos

créditos del PSA. En otros, se produjeron interferencias de mayor o menor envergadura.

En todas las entrevistas a los técnicos se expresó que la coordinación de las actividades depende, en la práctica, de las relaciones personales entre los técnicos de las diferentes instituciones o programas que trabajan en el ámbito local. Sin embargo, la relación de alianza u oposición no viene dada sólo por cuestiones personales sino especialmente por la coincidencia o no en las metodologías empleadas en el accionar con los pequeños productores, en las políticas de intervención, en las especificidades técnicas de cada programa, entre otros aspectos. Cuando se logra la complementación de las funciones y las actividades en el marco de un proyecto común, la interacción resulta un verdadero impulso del desarrollo local.

Por el momento no existe una coordinación de los programas de asistencia al minifundio desde las esferas nacional o provincial.

Por otra parte, también se destacan debilidades comunes a todos los proyectos, aunque el grado en el que han sido sobrellevadas resulta heterogéneo:

La debilidad en la concertación interna de las OP

A medida que las OP han ido madurando y el equipo técnico toma una posición más distante, se evidencian crisis internas. Se ha observado que las razones más importantes podrían ser falencias en la comunicación interna y en el rol de liderazgo. Sin embargo, es importante señalar que todas las OP conformadas en los proyectos se han mantenido activas desde su creación hasta el momento. Las claves de su perdurabilidad son el acompañamiento del equipo técnico en el proceso de formación y consolidación de la OP, y el marcado efecto de la identificación de los productores con el proyecto.

La debilidad en la gestión comercial

La gestión comercial es una experiencia innovadora en las OP, por ende se entiende que esta debilidad tiene razones de desconocimiento e inexperiencia en cuanto a la negociación y la fijación de precios, de temores en asumir compromisos de volúmenes y calidad preestablecidos, de exigencias y normas a cumplimentar.

Pero también hay razones de otra índole como la inercia de un proceso tradicional de venta, la urgencia en obtener bienes de consumo familiar, la desconfianza en quienes realizan la gestión, la falta de concertación en los objetivos o métodos, causas que necesitan una intervención prolongada en el tiempo, con experiencias motivadoras y consecutivas.

La debilidad en la representatividad del sector

Con el tiempo transcurrido por los proyectos, se esperaría que las OP y sus integrantes tuvieran un mayor espacio de representatividad del sector minifundista, al menos en el ámbito local.

Si bien varias OP de los proyectos analizados han trascendido con sus acciones hacia la comunidad, aún no se ha producido una propuesta de tipo gremial con acciones constantes para la promoción y defensa del sector en su conjunto.

Conclusiones de la intervención de la UM.

El análisis de estos proyectos rescata el reconocimiento de los pequeños productores a la labor del INTA y sus equipos técnicos, mediante las propuestas de innovación tecnológica y de promoción social y económica.

El compromiso de los técnicos con su tarea de extensión hacia el minifundio, la identificación de los pequeños productores con el proyecto, y el reconocimiento y apoyo de otras instituciones al impacto logrado en la sociedad son los principales factores que han permitido sobrellevar las actividades de los

proyectos, a pesar de la crisis presupuestaria de la UM.

Sin embargo, debemos señalar que en la mayoría de los proyectos es exclusivamente el equipo técnico el que toma contacto con los pequeños productores, y es este equipo con el que los minifundistas se identifican. El resto de la institución aparece débilmente o no lo hace, al menos explícitamente.

Aún cuando el marco metodológico aplicado en todos los proyectos se observa homogéneo, los resultados han sido muy dispares. Reconociendo la gran diversidad de factores que pueden influir en este aspecto, es claro que ha ocurrido un debilitamiento en el seguimiento desde los cuadros institucionales regionales y nacional, no acorde a la intensidad de las acciones cotidianas que se desarrollan en los proyectos. Este seguimiento se entiende como tarea orientadora y de acompañamiento de los técnicos y de las OP en un contexto global cada vez más cambiante, y también como fuente de información para adecuar periódicamente las estrategias de intervención institucionales. Esta falencia es señalada por casi la totalidad de los técnicos consultados, y se vislumbra en las entrevistas a los productores.

En cuanto a las actividades desarrolladas en el marco del convenio INTA-INRA y CNE-ARC, han demostrado ser un aporte muy valioso para los proyectos. En todos los casos, las propuestas presentadas han servido a las OP para cuestionarse sobre la autogestión de los negocios y el valor de sus productos, y han permitido modificar sus prácticas llegando a obtener resultados notables en la valorización y comercialización de los productos.

LAS PROPUESTAS: DESDE EL SISTEMA DE EXTENSIÓN... HACIA LOS PROYECTOS.

Orientaciones para las futuras acciones de desarrollo en el Sistema de Extensión

Evaluar la trayectoria de la Unidad de Minifundio, en quince años de trabajo con proyectos de apoyo al desarrollo de los

pequeños productores, realza la importancia de rescatar las numerosas experiencias de procesos de innovación suscitados y de afianzar metodologías de acción adecuadas a la realidad de este sector.

Reconociendo que los equipos técnicos y sus capacidades son el principal aporte del INTA a los proyectos, es fundamental que la institución asegure su capacitación permanente permitiendo su actualización y motivación para su labor en los procesos del desarrollo local. Asimismo, es necesario asegurar los recursos mínimos para la operatividad de los proyectos, en función a las actividades programadas en forma participativa con los integrantes del proyecto y, en varios casos, coordinadas con otras instituciones y/o entidades.

Reconociendo que el seguimiento de los proyectos implica un elemento de interacción del sistema entre el equipo técnico de terreno y las coordinaciones y viceversa, nutriéndolo, es necesario que se instaure una comunicación más fluida entre ambas partes.

Reconociendo el impacto positivo de la complementariedad de las acciones entre los diferentes programas vinculados al minifundio, es importante que el INTA proponga a los demás actores locales una coordinación de actividades en el marco de un proyecto común de desarrollo local.

Reconociendo que la experiencia de trabajo del INTA con el sector minifundista le permite conocer sus demandas más urgentes, es coherente que pueda asumirse como referente en la formación de políticas especiales para el sector.

Las propuestas para alcanzar la sustentabilidad de los Proyectos

En virtud de las conclusiones presentadas, se pueden señalar algunas propuestas de acción hacia los proyectos en la búsqueda de su sustentabilidad y mejora constante.

Para el fortalecimiento de las OP, será preciso reconocer que los aspectos socio-culturales se encuentran entrelazados a los económico-productivos y que la exclusiva consideración de los proyectos como productivos en su fase de diagnóstico ha sido un freno para el desarrollo de los mismos. Se necesita contar con estudios socioculturales de sus integrantes, sus problemas y la génesis de los mismos; la perspectiva de género también debería considerarse. Es necesario una interacción con otras disciplinas, y la manera más coherente será coordinar actividades con otras instituciones.

Asimismo, es importante considerar la formación de líderes surgidos desde el seno de las OP para que adquieran la capacidad de dirigir los procesos de toma de decisiones y supervisar su puesta en marcha, y para que asuman un rol de representatividad de sus organizaciones pero también del conjunto de pequeños productores ante la sociedad. Es una manera de afianzar el rol de los pequeños productores y las OP como actores del desarrollo local.

En vistas a mejorar el aspecto comercial de los proyectos, será necesario reforzar la capacitación y el acompañamiento en la gestión de las OP en las experiencias de negociación, búsqueda de mercados, promoción de los productos y la instauración de procesos de calidad. En algunos casos, se considera muy promisorio aplicar procesos de valorización de los productos a partir del territorio y el patrimonio local; en otros a través de la denominación de origen o de la utilización de marcas propias o de sellos de calidad.

En algunos proyectos, el equipo técnico cuenta con algún especialista en economía y negocios, pero en general se trata de una falencia que podrá ser subsanada a través de la coordinación con otros actores institucionales o particulares, además de la capacitación de las OP.

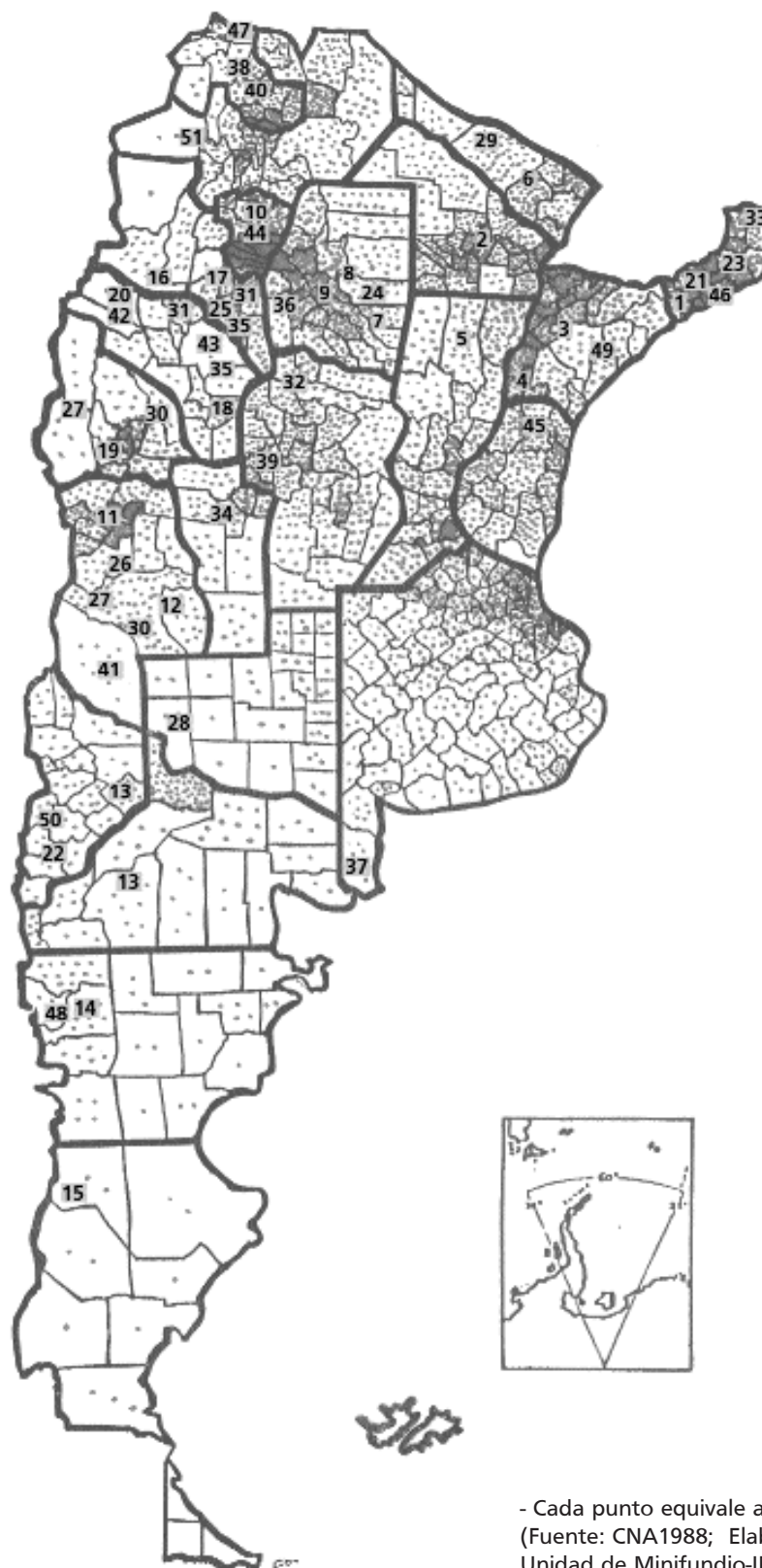
A su vez, será importante que se favorezca la vinculación con fuentes de financiación para las actividades productivas y comerciales de las OP bajo condiciones favorables, adap-

tadas a la realidad de estos productores y sus medios de producción.

Resulta incuestionable la necesidad de un entorno institucional de apoyo al sector de los pequeños productores en este proceso de desarrollo, que no es sólo responsabilidad de la institución más directamente implicada en los proyectos. Desde el Estado deben existir políticas de promoción de los pequeños productores, que incluyan marcos jurídicos adaptados, programas de crédito favorables, etc., inexistentes en el país en estos momentos. En este aspecto, cabe también a las OP ejercer su representatividad y ofrecer a los programas de apoyo su respaldo a los pequeños productores miembros ante las autoridades correspondientes.

ANEXO

Localización de los Proyectos de la Unidad de Minifundio del INTA en función de la distribución de los productores minifundistas en Argentina.



- Cada punto equivale a 10 productores.
(Fuente: CNA1988; Elaboración:
Unidad de Minifundio-INTA, 1995)

PROYECTOS DE LA UNIDAD DE MINIFUNDIO - INTA (periodo 1989-actualidad)

N°	PROVINCIA	NOMBRE DEL PROYECTO
1	Misiones	Desarrollo socioproductivo para pequeños productores minifundistas del Depto. de L.N.Alem
2	Chaco	Reactivación de pequeños productores algodoneros
3	Corrientes	Diversificación de actividades productivas para pequeños productores del Noroeste de Corrientes
4	Corrientes	Proyecto de reactivación agropecuaria para productores minifundistas del Centro Suroeste de Corrientes
5	Santa Fe	Proyecto de activación de pequeños productores minifundistas de la Cuña Boscosa de Santa Fe
6	Formosa	Programa de apoyo a pequeños productores minifundistas del Norte argentino
7	Sgo. del Estero	Sistemas de producción sustentables para pequeños productores de Añatuya y Los Juríes
8	Sgo. del Estero	Cooperación técnica y Organización de campesinos del Depto. Figueroa
9	Sgo. del Estero	Desarrollo integral de pequeños productores cabreros de Garza y Los Robles
10	Tucumán	Reactivación socioeconómica de productores minifundistas de Tucumán
11	Mendoza	Organización de minifundistas de Lavalle en la producción y comercialización hortícola
12	Mendoza	Integración agroindustrial artesanal de pequeños productores minifundistas alvearenses.
13	Río Negro	Organización de un sistema de producción caprina de angora para pequeños productores minifundistas de Río Negro
14	Chubut	Programa de apoyo a los pequeños productores minifundistas de Cushamen y Languiñeo
15	Santa Cruz	Apoyo a pequeños productores minifundistas frutihortícolas del Valle de Santa Cruz
16	Catamarca	Reconversión varietal en vid para el Depto. Tinogasta
17	Catamarca	Proyecto integral de reactivación socioeconómica del pequeño productor nogalero del los Deptos. Pomán y Andalgalá
18	La Rioja	Apoyo al afianzamiento y desarrollo de los pequeños productores ganaderos de Los Llanos de La Rioja
19	San Juan	Sistemas cooperativos agropecuarios de San Juan
20	La Rioja	Mejoramiento socioeconómico del pequeño productor nogalero del Oeste Riojano
21	Misiones	Desarrollo Frutihortícola en el área tabacalera del Centro Sur de Misiones y Consolidación de una cuenca productora de frutales primicia.
22	Neuquén	Desarrollo Agroforestal para pequeños productores agrupados de tres comunidades indígenas del Dpto. Huiliches
23	Misiones	Desarrollo integral de productores minifundistas de San Vicente
24	Sgo. del Estero	Promoción de la organización y desarrollo productivo de las familias minifundistas de Quimilí
25	Catamarca	Proyecto Caprino de Catamarca
26	Mendoza	Organización de pequeños productores para la producción y comercialización de hierbas aromáticas y hortalizas
27a	Mendoza	Red de centros de elaboración y comercialización de productos artesanales Mendoza
27b	San Juan	Red de centros de elaboración y comercialización de productos artesanales - San Juan
28	La Pampa	Proyecto de apoyo a productores caprinos minifundistas del Dpto. de Puelén
29	Formosa	Programa de apoyo a pequeños productores minifundistas del Nordeste formoseño
30a	Mendoza	Proyecto Regional apícola Cuyo
30b	San Juan	Proyecto regional apícola
31a	Catamarca	Desarrollo apícola regional PROMIEL
31b	La Rioja	Desarrollo de la apicultura regional - PROMIEL La Rioja
32	Córdoba	Proyecto para el desarrollo de pequeños productores caprinos del NO de Córdoba PEPROCOR
33	Misiones	Desarrollo de productores minifundistas de los Municipios de Bernardo de Irigoyen y San Antonio
34	San Luis	Capacitación y Organización para el desarrollo de pequeños productores de los Deptos. de Ayacucho y Gral.Belgrano
35a	Catamarca	Mejoramiento del sistema olivo de pequeños productores - PROLERICA Catamarca
35b	La Rioja	Mejoramiento del sistema olivo para pequeños productores en las Pcias. de La Rioja - PROLERICA
36	Sgo. del Estero	Producción cabrera Choya-Guasayán
37	Buenos Aires	Desarrollo rural autosostenido para los pequeños productores del Valle bonaerense del Río Colorado
38	Jujuy	Educación elemental y Desarrollo rural de los pequeños productores de la Puna de Salta y Jujuy
39	Córdoba	Proyecto Caprino Traslasierra Córdoba
40	Jujuy	Apoyo al desarrollo de pequeños productores minifundistas de la Quebrada de Huamahuaca
41	Mendoza	Proyecto para el desarrollo de los caprinos minifundistas de Malargüe
42	La Rioja	Activación del pequeño productor vitícola de La Rioja - PROVILAR
43	La Rioja	Apoyo al desarrollo socioeconómico del pequeño productor de la Costa Riojana PRO-COSTA
44	Tucumán	Promoción de la organización y desarrollo integral de los pequeños productores de los Deptos. Monteros y Simoca
45	Entre Ríos	Desarrollo Socioeconómico de los productores minifundistas de San José de Feliciano
46	Misiones	Proyecto de desarrollo agroforestal en P.M. San Javier
47	Jujuy	Capacitación elemental y Organización de pequeños productores del Depto. de Yavi
48	Chubut	Desarrollo agroforestal en comunidades aborígenes del Depto. Futaleufú
49	Corrientes	Promoción de la organización y desarrollo socioeconómico de los pequeños productores de los Deptos. Mercedes y Santo Tomé
50	Neuquén	Capacitación y asistencia técnica para promotores y socios de la Cooperativa Quiñé Raquizuam
51	Salta	Apoyo al desarrollo socioeconómico del pequeño productor minifundista de Seclantás y alrededores, Valles Calchaquies.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Anónimo. " Les femmes dans la théorie économique " in " L'économie du côté des femmes ". *Revista Problèmes économiques*, n° 2655, 2000.
2. ALBALADEJO, C. et al. " La question foncière dans l'évolution et les perspectives de la petite agriculture en Argentine " in " Terre, terroir, territoire. Les tensions foncières ". Ed. ORSTOM. Paris, 1995.
3. APARICIO, S. " Argentina : el impacto de la integración de mercados sobre la pequeña agricultura argentina " Ed. CEPAL. Santiago de Chile, 1997.
4. AYATS et al. " Produits fermiers : des démarches collectives de développement " Ed. Adir, Paris, 1994. 224 p.
5. BARREIRO CAVESTANY, F. " Los agentes de desarrollo. Una reflexión sobre el desarrollo local y sus protagonistas ". *Cuadernos del CLAEH* 45-46 pp.143-154.
6. BERTIN, L. " Diagnostic et proposition d'amélioration de la production de miel de canne de la province de Tucumán, Argentine. " *Mémoire du DIAT. CNEARC*, février 1997.
7. BIAGGI, C. " Las mujeres rurales pobres y los cultivos agroindustriales " Buenos Aires, 1998. 12pp.
8. BOSC, P.M. et al. " Organisations paysannes et recompositions institutionnelles ". CIRAD. Montpellier, febrero 1998.
9. BOSC, P.M. et JAMIN, J.Y. " Diffusion des techniques : Conditions d'adoption et effets des innovations " in " Innovation et sociétés. Vol II " CIRAD Montpellier, 1995. pp 151-179.
10. CAMPAGNE, P. " Globalisation, systèmes Agro-alimentaires et Paysanneries ". Ed. CIHEAM IIAM. Montpellier, 1998.
11. CAMPAGNE, P. "Analyse diagnostic d'une zone rurale " IAMM Montpellier, 1999.
12. CAMPAGNE, P. et GARRABE, M. "Durabilité socio-économique des processus de développement local " CIHEAM Montpellier, 1999. 4p.
13. CAMPAGNE, P. "Mondialisation, agricultures familiales et espaces ruraux " CIHEAM-IAM Montpellier, 2000.
14. CATALANO, J.A. " Unidad de planes y proyectos para productores minifundistas ". Ed. INTA. Buenos Aires, mayo 1995, pp.225-257.
15. CATALANO, J.A. et al " Informe 1998. Unidad de planes y proyectos para productores minifundistas " Ed. INTA Buenos Aires, 1998. 98pp.
16. CHIGNIER, C. " Elaboration d'une stratégie commerciale " chevreau " pour des producteurs caprins de Santiago del Estero (Argentine) ". *Memoria de Maestría. CNEARC*, mayo, 1999. 175 p.
17. CHONCHOL, J. " Le problème de la terre et les sociétés rurales en Amérique Latine " in " Terre, terroir, territoire. Les tensions foncières ". Ed. ORSTOM. Paris, 1995, pp.257-289.
18. CIRAD-Tera " The role of rural producers organizations in the World Bank Rural Development Strategy " Ed. CIRAD-Tera, 2001, 22p.
19. COLIN, J. " Regard sur l'institutionnalisme américain ". *Cahier Sciences Humaines*, n° 26, 1990 , pp 365-377.
20. CROZIER, M et FRIEDBERG, E. " L'acteur et le système ". Ed. Seuil, 1977. pp 9-127.
21. COURLET, C. et SOULAGE, B., " Industrie, territoires et politiques publiques " ; Ed. l'Harmattan, *Logiques économiques*, pp 13-32. 1994.
22. DEL POZO, E " Organisations paysannes et indigènes en Amérique latine ". Ed. FPH. Paris, junio 1998.
23. DEMETER 2000 " Economie et stratégies agricoles ". Ed. Armand Colin/HER. Paris, 1999.
24. ECHENIQUE, J. " Tendencias y papel de la tecnología en la agricultura familiar en el Cono Sur " Ed. CEPAL. Santiago de Chile, 1999. pp 1-17
25. FAVEREAU, O. " L'économie des conventions : son objet, sa contribution à la science économique ". *Revue Problèmes économiques*, n°2.167, 21 mars 1990, pp.15-20.
26. FOURCADE, C., " L'accès des petites entreprises aux technologies adaptées au développement: le rôle des systèmes productifs localisés " ed ; l'Harmattan, *Logiques économiques*, pp 255-268.
27. GARCIA HUIDOBRO, R. " Antecedentes de la agricultura familiar del Mercosur y Chile ". Ed. CEPAL, Chile, 1998. 11p.
28. HAUBERT, M. " Organisation interne et fonctionnement des organisations paysannes " in " Etats désengagés, paysans engagés. Perspectives et nouveaux rôles des organisations paysannes en Afrique et en Amérique latine . Compte rendu de l'atelier international de Mèze ". Ed. FPH. Paris, 1997, pp.17-21.
29. HOCDE, H ; et al. "Intercambios : Los Intercambios Campesinos..Más allá de las fronteras...seamos futuristas. " Ed. IICA / GTZ / CIRAD. San Salvador, agosto 2000
30. HOCDE, H; MENESES, D. "El reencuentro de dos mundos". Cirad. Montpellier, 2001.
31. HILLCOAT, G. " Les agricultures brésilienne

- et argentine face au MERCOSUR et aux politiques d'ajustement " in " les paysans peuvent-ils nourrir le Tiers Monde ? "...Publicaciones de la Sorbonne. Paris, 1995, pp.69-79.
32. HUET, M. " Nouvelles professions, nouveaux services ". Revue POUR n°158. Ed. GREP. Paris, junio 1998.
33. IURMAN, J.P. " Construyendo competencias : algunas estrategias para la adaptacion de los micros y pequeños emprendimientos productivos a los nuevos escenarios mundiales ". Ed ; INTA. Buenos Aires, 1997.
34. LACOMBE, P. " Organisations paysannes, mouvement paysanne et indigène, mouvement social " in " Etats désengagés, paysans engagés. Perspectives et nouveaux rôles des organisations paysannes en Afrique et en Amérique latine . Compte rendu de l'atelier international de Mèze ". Ed. FPH. Paris, 1997, pp. 129-150.
35. LAFAYE, Claudette "La sociologie des organisations ". Ed. Nathan.Paris, 1996. 127 p.
36. LAGRANGE, L. " La commercialisation des produits agricoles et alimentaires ". Ed. Lavoisier TEC&DOC. Paris, 1995. P - 95.
37. LEVESQUE, A., " Partenaires multiples et projet commun : comment réussir l'impossible ". Ed. l'Harmattan, 317 págs.
38. MAIZI, P. et al. " Dynamiques techniques et identités territoriales : agneaux, fromages et vins dans le Lot " CNEARC, Etudes et travaux n°13. Montpellier, 1998, 86p.
39. MENARD, Claude. " L'économie des organisations ". Ed. La Découverte. Paris, 1993.125 págs.
40. MERCOIRET, M.R. " L'appui aux producteurs ruraux " Ed. Karthala, Paris, 1994.
41. MERCOIRET, M.R. " Les organisations paysannes face au désengagement de l'Etat ". CIRAD. Montpellier, 1996.
42. MERCOIRET, M.R. " Introduction à l'atelier de Mèze " in " Etats désengagés, paysans engagés. Perspectives et nouveaux rôles des organisations paysannes en Afrique et en Amérique latine . Compte rendu de l'atelier international de Mèze ". Ed. FPH. Paris, 1997, pp.17-21.
43. MESA NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES. Revista Tierra, trabajo y justicia. Buenos Aires, setiembre 2000.
44. MUCHNIK, J. et BOUCHER, F. " Les agroindustries rurales en Amérique latine ". CIRAD. Montpellier, 1998.
45. MUCHNIK, J. " Analyse interne des organisations " Documento de trabajo. Montpellier, 2000
46. MUCHNIK, J. " Cohesión y conflictos en las organizaciones de productores ".Comunicación oral, 2000.
47. NAUMANN, M. " Propuestas de extensión para el desarrollo agropecuario " INTA Buenos Aires, 1985.
48. N'GUYEN, Fabien ; " Propositions de stratégies de commercialisation de petits producteurs d'oignons de la vallée du rio Colorado (Argentine) ". Tesis de Maestría. CNEARC, marzo 2000.
49. OLIVIER DE SARDAN, JEAN-PIERRE ; PAQUOT, ELISABETH. " D'un savoir à l'autre . les agents de développement comme médiateurs ". Focal Coop. Clamecy, 1991.
50. PNUD. " Rapport mondial sur le développement humain 1995 ". Ed. Economica. Paris, 1995.
51. ROURA, H. et CEPEDA, H. " Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural ". Ed. ILPES. Santiago de Chile, 1999.
52. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos " Los programas de desarrollo rural ejecutados en el ámbito de la SAGPYA " Buenos Aires, 2000. 44 p.
53. TANZARIELLO, A. " L'INTA régional dans la province de Misiones (Argentina) : recherche technologique et vulgarisation agricole et leur insertion dans le milieu " MSc IAM Montpellier, 1987.
54. URANGA, W. " Face à un possible changement ". Revue Vivant Univers, n°415, Namur, enero - febrero 1995, pp. 14-21.
55. YUNG J.M. et CHAVEAU, J.P. " Débat introductif " in " Innovation et sociétés. Vol II " CIRAD Montpellier, junio 1995. pp 17-33.

Los minifundios en Argentina, entendidos como unidades productivas familiares con graves problemas estructurales, representan más del 30% de las explotaciones agropecuarias del país con predominio en las regiones extrapampeanas. Sus actividades están fuertemente orientadas al autoconsumo familiar, sin embargo se destaca la importancia de alguna de sus producciones agropecuarias (algodón, tabaco, yerba mate, hortalizas, ganado menor). Sus sistemas convencionales son precarios en cuanto al manejo tecnológico y además, en el contexto actual de los mercados, sus productos más tradicionales presentan serias dificultades en la comercialización.

En los años '80, surgieron en Argentina organizaciones no gubernamentales para la asistencia de comunidades campesinas, que aplicaron diversas metodologías de acción y promoción social. Desde el ámbito oficial, el INTA creó en 1987 un Programa especial de apoyo técnico para los productores minifundistas: **la Unidad de Minifundio**. Su objetivo es propiciar y concertar acciones para mejorar los ingresos y la calidad de vida del minifundista, basándose en un desarrollo autosostenido, que permita su transformación ampliando las posibilidades de capitalización. Para alcanzarlo, se establecen tres componentes como ejes de acción: **Organización, Capacitación e Innovación Tecnológica**.

En el año 2001, 46 proyectos en marcha abarcaron a unas 12.000 familias campesinas en 19 provincias del país, con la participación de más de 150 técnicos de la Institución.

Este libro aborda las temáticas del desarrollo socio-productivo de los pequeños productores minifundistas, el rol de las organizaciones campesinas, la valoración y la comercialización de sus productos finales, y el apoyo técnico a estos procesos en un enfoque integrador.

Como base del análisis, se seleccionaron cinco proyectos, considerados representativos, y se realizaron entrevistas directas a productores y técnicos. Estas constituyen el eje fundamental de este trabajo. Iniciando el documento, se encuentran extractos de los testimonios de la gente. A continuación, se describen los proyectos evaluados y luego, un análisis de los temas más significativos enfocado especialmente hacia las organizaciones de los pequeños productores y el acompañamiento técnico. Por último, se exponen las conclusiones, señalando necesidades futuras a considerar para un mejor desenvolvimiento en las tareas de extensión para y con los productores minifundistas.

Les ofrecemos este libro con la expectativa de que sea un aporte a todos aquellos que trabajan diariamente tratando de brindar respuestas a las necesidades de las familias campesinas.



Institut
Agronomique
Méditerranéen
de Montpellier



Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
Departamento de Extensión y Programas de Intervención
Chile 460 1° p. (1098) Buenos Aires.