

# CAMBIO RURAL COMO HERRAMIENTA PARA ACOMPAÑAR A LOS PRODUCTORES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS. EL CASO DE LOS VIVERISTAS DE SAN PEDRO

Hansen, L. (1); Heguiabeheri, A; (2) Cés, M.J.(3); Piola, M.(4)

(1) *Ingeniera Agrónoma - Agencia de Extensión Rural INTA San Pedro. hansen.laura@inta.gob.ar;* (2) *Técnico en producciones intensivas - Agencia de Extensión Rural INTA San Pedro. heguiabeheri.ricardo@inta.gob.ar;* (3) *Ingeniera en producción agropecuaria - Agencia de Extensión Rural INTA San Pedro (Buenos Aires). ces.maria@inta.gob.ar;* (4) *Doctora en Comunicación Social. INTA - EEA San Pedro. piola.mariana@inta.gob.ar*

*Eje temático: Estrategias para el trabajo en extensión rural. Procesos de innovación tecnológica y organizacional*

*Categoría: Experiencias*

## Resumen

A pesar que la actividad viverística involucra gran cantidad de productores en el partido de San Pedro (provincia de Buenos Aires), durante la primera década del 2000 fue difícil concretar grupos de Cambio Rural. Esto cambió a partir de 2009, con la progresión de los controles de SENASA e INASE que requerían a los viveros contar con un asesor técnico para poder cumplir con las normativas.

Es a partir de entonces, que los viveristas comenzaron a acercarse al INTA para solicitar apoyo. La propuesta de Cambio Rural se presentó como una oportunidad, en el marco de una estrategia de trabajo articulada con los organismos de control.

La motivación de los productores excedía los objetivos del programa, pero después de cinco años de experiencia, Cambio Rural volvió a demostrar ser una herramienta de apoyo que trasciende los cambios de contexto.

Las exigencias de los organismos de control, la posibilidad de contar con herramientas del estado de apoyo a la agricultura familiar y el interés de los productores por cumplir con las normativas, convergieron para iniciar un proceso de consolidación del sector de pequeños productores.

Así, la recuperación de un interés propio de los viveristas de San Pedro que debían adaptarse a las normativas,

fue el disparador de un proceso que traccionó otras transformaciones. Los principales logros en el tiempo transcurrido fueron la inclusión al mercado formal de 35 viveristas cumpliendo con las resoluciones de SENASA e INASE, la incorporación de mejoras tecnológicas de insumos y de procesos, el acceso a financiamiento y sobre todo el fortalecimiento de los vínculos entre los productores y con los organismos de control y de ciencia y técnica.

Palabras clave: Cambio Rural, viveros, normativas, innovación

## Introducción

Durante décadas, los viveros en el partido de San Pedro han sido la segunda actividad agropecuaria luego de la fruticultura, especialmente por la cantidad de personas que involucran. Sin embargo, para un organismo de ciencia y técnica como el INTA, la posibilidad de concretar grupos de productores en el marco de Cambio Rural desde fin de los años 90, había sido difícil.

En el año 2005 se realiza un censo para dimensionar el sector, y desde entonces, comienzan a converger accionares de otros organismos del gobierno, pero en este caso de control. Estos últimos, inician un proceso de normalización de la producción y trazabilidad a fin de

profesionalizar la actividad y poder comenzar a trabajar con estándares mundiales vinculados a la procedencia del material vegetal, y los cuidados que hay que tener para evitar algunas enfermedades.

Este trabajo analiza el proceso que tuvo lugar desde entonces, cómo era el contexto socio-tecnológico de la producción viverística, y cómo se fueron dando procesos de políticas públicas orientados al mejoramiento de la calidad de la producción. Propone que un programa como Cambio Rural, fue lo suficientemente laxo para adaptarse

a la hora de incluir productores motivados por algo que no necesariamente coincidía con sus basamentos, pero cuya metodología en el tiempo, permitió ingresar en esas otras dimensiones para las cuales fue creado (organizativas y técnica productivas).

El punto de partida es una línea de tiempo (Gráfico 1), que busca situar diez años de un proceso en vigencia, y se proyecta en un futuro de trabajo que se fue transformando con la creación de nuevos marcos para trabajar nuevos problemas.



Gráfico 1: Línea temporal que describe los distintos hitos que confluyeron en la definición de esta historia

## Los viveristas en San Pedro

La producción de plantas de viveros y de fruta, es considerada la principal actividad agropecuaria del partido de San Pedro (provincia de Buenos Aires) por la mano de obra familiar y contratada que utilizan. Generan más de 60 jornales por hectárea y por año, llegando a 200 en el caso de los viveros -esto significa 1 persona ocupada cada 2 hectáreas.

Los viveros producen plantas ornamentales, arbustivas y arbóreas para parque, plantas frutales para reposición de montes y para la fruticultura de traspatio. La producción se hace principalmente a campo, habiéndose contabilizado en 2007, 1494 hectáreas en producción (Ros.P; *et al* 2007). Sin embargo, en los últimos años se ha incrementado la producción en contenedor, en algunos casos porque permite aprovechar mejor la superficie productiva, y en otros porque posibilita ampliar el período de venta.

En la actualidad, el 72% de los 150 productores corresponden a la agricultura familiar. Si bien el estrato venía disminuyendo según los datos de los censos de 1988 al 2005, desde entonces el número de productores

pequeños se volvió a incrementar. Por un lado el sector adquirió mayor visibilidad, pero por el otro aparecieron nuevos emprendimientos de mano de hijos de productores que se independizaron, y de empleados de viveros que comenzaron a producir sus propias plantas.

Este sector es el más vulnerable a los cambios, ya que está basado en una economía que no genera grandes excedentes para invertir. Aunque se mantienen en la actividad, la evolución de la explotación es lenta y la permanencia en el sistema está condicionada a las normativas para el sector, a la rentabilidad y en algunos casos al financiamiento externo.

A principios del 2012 escribíamos en el diagnóstico de un proyecto que buscaba abordar a estos productores, que mientras por un lado la información generada a nivel de Investigación y experimentación adaptativa está dispersa y no fácilmente disponible, por otro lado la generación de tecnología apropiada a cada sistema y a cada tipo de productor aún es insuficiente para que el sector pueda dar un salto productivo. Además, en algunos casos la mejora tecnológica está condicionada al acceso al financiamiento

así como la producción bajo normas de sanidad y calidad de los organismos del estado.

No obstante lo anterior, se puede afirmar que es un sector innovador que incorpora variedades y especies y se interesa en aprender y solucionar los problemas de la actividad. Los productores tienen un conocimiento muy valioso, basado en su propia experiencia transmitida a través de los integrantes de la propia familia.

A pesar de que existe en San Pedro una Cámara de viveristas, son pocos los productores medianos que participan y ninguno de los más pequeños y no existe otra organización que los represente por lo que la visibilidad de este sector en espacios de toma de decisiones es escasa.

Experiencias previas de asociativismo que no cumplieron sus objetivos, la competencia permanente por los clientes y la falta de información pública en técnicas de cultivo pueden ser las causas de que prevalezca la postura individualista o sus consecuencias, escaso espíritu asociativo. Las innovaciones ocurren dentro de la unidad productiva, generalmente por prueba y error, un saber hacer propio que es transmitido dentro de la familia. Esto permite a cada vivero contar con productos diferenciado de difícil obtención y posicionarse mejor frente a los demás. El conocimiento sobre todo en propagación y tecnologías de manejo en general no se transmiten más allá del propio establecimiento. En este contexto cuando se proponía el trabajo grupal para resolver alguna cuestión que planteaban, los productores se mostraban reticentes.

En el año 2009 se realizaron talleres participativos para realizar un diagnóstico del sector, y el INTA definió trabajar con los productores familiares capitalizados. Los principales problemas planteados fueron: el robo de plantas, las normativas de SENASA e INASE, competencia desleal, los bajos precios, falta de personal capacitado. A nivel tecnológico, se plantearon: dificultades en la propagación, manejo de sustratos, desinfección de suelo, calidad de agua, control de malezas entre otros. Pero a la hora de definir actividades conjuntas en el marco de la Investigación participativa, fueron pocos los productores que manifestaron interés. Hubo algunas experiencias de ensayos en campo de productores como el de manejo de *Fusarium* en *Polygala* y manejo sanitario de rosales.

Los productores pequeños de menos de 5 hectáreas, sin embargo, no se acercaban al INTA. Tampoco había actividades en conjunto.

### La formación de los grupos

Desde la creación del RENF y con la instalación de una oficina de INASE local, las actividades de los organismos de control en la zona se intensificaron. Sus técnicos

comenzaron a visitar los viveros, mucho de los cuales no conocían las normativas que tenían que cumplir. Algunos se mostraron reticentes y otros planteaban su dificultad para pagar un profesional que avalara la calidad sanitaria de las plantas comercializadas -requisito necesario para cumplir con las resoluciones de la SAGPYA y SENASA<sup>57</sup>. Ante esta problemática, estos organismos recomendaron acercarse al INTA para ser incluidos en el Programa Cambio Rural que financiaba por tres años el acompañamiento de un profesional.

En ese momento, el INTA local contaba con cinco grupos de productores de Cambio Rural: cuatro apícolas y uno de turismo rural. La posibilidad de conformar nuevos grupos con productores de una de las actividades productivas más importantes del partido era una oportunidad para acompañarla. Pero el manual operativo del programa, promovía la conformación de grupos cuyos miembros demostraran interés, capacidad de liderazgo social, creatividad, intereses comunes y se encontraran comprometidos con el entorno socio-productivo territorial al cual pertenecían (MINAGRI, 2010). En este caso, la motivación manifiesta era la de contar con un profesional a muy bajo costo que firmara los papeles para estar inscriptos.

El equipo técnico local vinculado al Programa se planteaba si debían forzar la conformación de los grupos sabiendo esta situación, pero también vislumbraban una oportunidad de comenzar un trabajo conjunto a partir de una demanda concreta que permitiera posteriormente abordar otras problemáticas.

Después de un profundo análisis, se decidió afrontar el desafío. Aunque las condiciones no eran las sugeridas, ponerse en marcha podría hacerlo opositivo. El primer intento no funcionó, porque no se contaba con un profesional que aceptara las condiciones (subsido y pago de los productores). Poco tiempo después, un grupo de productores vinculados previamente, algunos por parentesco, se presentaron en el INTA con un propuesta de asesor y armaron un grupo, el primero de este período.

Pero seguían acercándose productores individualmente, sin vínculos con colegas para conformar un grupo. Tampoco conocían técnicos para elegir de asesores. En principio se atendían las consultas, y se informaba sobre objetivos y funcionamiento de Cambio Rural. Luego se invitaba a

57 Res. SAGyPA N° 312/07. Res. SAGyPA N° 149/98. (Normas para la producción, comercialización e introducción de plantas cítricas de vivero y sus partes). SENASA N°24/05 (movimiento de Prunus).

Res. SENASA N° 930/09. (Medidas fitosanitarias para la producción, comercialización e introducción de plantas cítricas de vivero y sus partes).

los productores a juntarse con otros. El tiempo pasaba y el plazo para cumplir con las normativas se vencían.

Se organizó entonces una reunión con quienes se habían acercado al INTA, y otros que se habían visitado que atravesaban la misma situación. Se planificó para que conocieran el programa, pudieran contar con información sobre las características y funcionamiento que les permitiera luego decidir su participación. Desde INTA se enfatizó que el programa no buscaba ofrecer un técnico que les firmara los papeles, sino mejorar su competitividad e integrarlos a las cadenas de valor (MINAGRI, 2010). Para eso se contaba con asistencia técnica, instancias de capacitación y reuniones de intercambio de experiencia y de información.



**Foto 1: La reunión constitutiva de los grupos 2 y 3**

Luego se acordó una futura reunión con tiempo suficiente para que cada productor pudiera evaluar la situación y definir la concreción de los grupos. A esa fecha llegó un grupo conformado y el otro grupo se armó con los productores restantes. Los proyectos se presentaron en el año 2011.

Un proceso similar se dio al año siguiente, con la recorrida de los organismos de control y el contacto con el INTA para que los acompañara. En este caso, un productor tomó la iniciativa y comenzó a visitar algunos vecinos con la misma problemática. Logró juntar a cinco, y en una reunión en INTA a donde habían sido invitados otros dos, se conformó un grupo de seis. El último grupo ya tenía un asesor en común al que no podían pagarle, y así en 2012 quedaron conformados 5 grupos de viveristas.

#### **Intervención articulada de los organismos del estado**

En conversaciones posteriores con los productores contaron cómo el cumplimiento de las normativas les significaba un problema, un costo muy difícil de solventar y una decisión tomada a presión por los organismos de control cuyo rol y agentes eran desconocidos hasta

entonces. Incluso, en muchos casos las visitas generaban desconfianza, incertidumbre y temor.

En la búsqueda del proceso más potenciador, los profesionales de los organismos de control acordaron con el INTA un modo de trabajar que articulaba las metodologías de las instituciones. Compartían información de las recorridas, y proponían productores que por sus características podrían incluirse en Cambio Rural. Los extensionistas de INTA los visitaban, y según interés, se los incluía en las reuniones de organización de los grupos.

Cuando un productor entraba a Cambio Rural, esto era informado a los organismos de control, que otorgaban una prórroga hasta completar los papeles. Esta fluidez de trabajo articulado, se mantiene y facilita una adecuación a la norma, así como la contemplación de otros problemas cuando se trabaja en nuevas reglamentaciones.

#### **De lo individual a lo colectivo**

Cada grupo de productores, acompañado por el promotor asesor y el agente de proyecto del INTA, elaboró un plan de trabajo para llevar adelante en forma conjunta en los siguientes tres años. Para esto se trabajó en priorización de problemas y análisis FODA, para definir objetivos a alcanzar y un plan de actividades. También se acuerdan los indicadores económicos, técnicos y sociales que permitirían evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados

Hay algunas coincidencias en los objetivos que enuncian los cinco grupos. Por un lado, cumplir con las normativas vigentes para el sector de viveros. Por el otro, eligen distintas mejoras en el manejo del vivero (sustratos, riego, fertilización, selección de plantines, manejo de plagas, enfermedades y malezas) para lograr mayor cantidad y mejor calidad de plantas. Luego va hay diferencias: algunos incluyen objetivos vinculados al trabajo grupal -como abordar los problemas en forma conjunta, intercambiar información entre ellos y el cuidado de la salud y medio ambiente, en relación al uso de agroquímicos-. También aparecen objetivos vinculados a la gestión de financiamiento, a la gestión de la empresa y a la eficiencia productiva.

El proceso de construcción de los planes de trabajo grupal, implican un proceso de dejar de pensar en el problema individual para pasar a pensar en lo colectivo. Se trata de salir de la queja para empezar a pensar en un plan de acción que ayude a resolver los problemas que están alcance local, teniendo en cuenta las amenazas como parte del contexto pero sin que impidan el avance sobre lo que sí se puede cambiar. Incluir metas alcanzables es parte del proceso que permite trazar un camino a seguir consensuado y posible. Y en ese camino definir las actividades a realizar y luego llevarlas a cabo.

Luego cada año el grupo debe realizar un informe de avance anual en función del plan de trabajo. Esto se carga en una base de datos, que integra información diferente: datos generales del grupo, datos individuales de cada productor, actividades realizadas, productos logrados y variación de los indicadores establecidos por el grupo. Esta información, ha sido valiosísima para reconstruir el camino transitado.

Durante los primeros años las principales actividades realizadas fueron el acompañamiento para la tramitación

de documentación exigida por INASE y SENASA, eso incluía gestiones ante los organismos, y conexiones con los técnicos de la Subsecretaría de agricultura familiar para tramitar el monotributo agropecuario para aquellos que no lo tenían.

De un total de 207 actividades de apoyo a procesos, las de organización ocuparon el 75%, seguidas por las de gestión 17%. Incipientes quedan las de comercialización (5%), promoción y desarrollo (3%). El gráfico 2 sistematiza las actividades realizadas según temáticas.

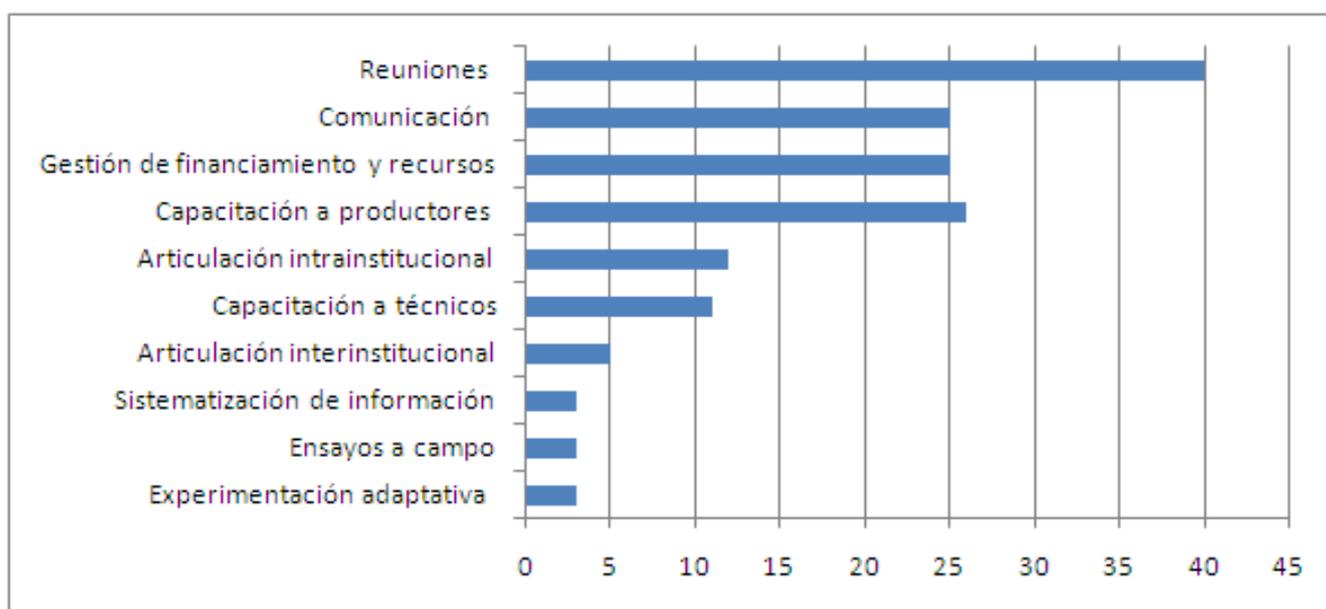


Gráfico 2: cantidad de actividades realizadas en los 5 grupos en el período 2010- 2013

Un momento muy importante en el trabajo de Cambio Rural, es la visita del promotor asesor a la unidad productiva. Allí se trabaja en lo individual, se recorre el predio, se detectan problemas y se construyen soluciones en conjunto. En algunas ocasiones se acerca información y además se conversa con el productor y su familia sobre temas cotidianos y sus preocupaciones. En algunos casos participan de la visita extensionistas e investigadores del INTA, para apoyar las actividades del asesor o por un tema específico que requiere de un especialista.

Otra actividad, eje del Programa son las reuniones de grupo, las mismas se realizan en forma rotativa en la casa de los productores, cuenta con un temario planificado previamente, que incluye un espacio de intercambio, de novedades y otra de capacitación. Este espacio es muy importante porque es donde se afianzan los vínculos entre ellos, discuten sus problemas, intercambian información

y sobre todo reflexionan acerca del éxito o fracaso de sus prácticas.

Se realizaron gestiones para conseguir financiamiento. La primera, cuando recién se comenzaba a trabajar con algunos productores, ante el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Se solicitaron subsidios para mejorar la infraestructura y el equipamiento para la producción para trece productores.

Se organizaron algunas capacitaciones vinculadas a la mejora de los sustratos, calidad de agua, desinfección de sustratos y uso de nuevos herbicidas. Las mismas se planificaron con una metodología específica, en un ciclo de charlas cortas. Complementariamente se llevaron a cabo varios ensayos en campos de productores y se ajustó un método sencillo para el análisis de propiedades físicas y químicas y se brindó este servicio a los productores que

iban mejorando sus mezclas. Todas las actividades fueron enmarcadas en proyectos de regionales del INTA<sup>58</sup>.



Foto 2: Jornada a campo sobre uso de herbicidas

Con los promotores asesores de los grupos, se organizaron reuniones mensuales y capacitaciones sobre temas que fueron priorizando según las necesidades de los grupos: trabajo grupal y educación para adultos, comercialización, estrategias de extensión, gestión de la empresa familiar y régimen tributario. También los asesores realizaron capacitaciones de manejo de los cultivos como el curso de sanidad vegetal, manejo y costos de producción en rosas, análisis de sustratos, curso *online* de trabajo grupal.

En 2012 con los 5 grupos en funcionamiento y otros productores vinculado a la agencia con la misma problemáticas, se comienzan a planificar actividades en conjunto y se entiende que luego de la consolidación de los vínculos intragrupo es importante la vinculación entre ellos, así comienza la idea de formular un proyecto PROFAM que se aprueba a fines de ese año. Este proyecto retoma los temas comunes a los grupos como uso seguro de agroquímicos, mejora de la calidad de plantas, comercialización y valor agregado, gestión de la empresa y suma la resolución de nuevas problemáticas, como la reconversión de la producción de cítricos.

En este marco se recopiló información vinculada a los agroquímicos registrados para uso en vivero que concluyó en un poster que entregó para colocar en los establecimientos. Se desarrolló un *software* de gestión para el vivero que todavía está en etapa de implementación en los grupos. También se priorizó la mejora de la calidad sanitaria de los rosales, para lo cual anualmente se entregan estacas de

58 Primero con el "Proyecto regional de producciones intensivas" y luego con el "Proyecto regional con enfoque territorial" con área de intervención en San Pedro y Baradero.

pie de rosales libres de virus y se promueve la instalación de lotes de plantas madres.

Sin embargo, una de las líneas de trabajo más importante fue el acompañamiento para la adecuación a la normativa de prevención del HLB que requiere reconvertir la producción de plantas cítricas y dejar de hacerla a campo para hacerla en invernadero. Este proceso comenzó con la sensibilización de los productores, con espacios de capacitación, taller y un viaje para conocer los avances en otra zona del país. Luego de esta etapa comenzó la búsqueda de financiamiento para poder construir los invernaderos. Se formuló un proyecto y se realizaron gestiones para conseguir los recursos.

Con el apoyo del PROSAP<sup>59</sup> se crea el clúster Florícola de AMBA y San Pedro. Los productores vinculados a Cambio Rural y al Profam fueron activos participantes desde el inicio. Aportaron a la construcción del diagnóstico y a la priorización de los proyectos del plan de mejora competitiva del sector. Uno de los proyectos presentados por San Pedro fue el de producción de plantas cítricas bajo cubierta, que se encuentra en vías de financiación. Prevé la construcción de 16 invernadero, lo que permitirá producir el 50% de plantas de lo que San Pedro producía antes de la implementación de la normativa. Algunos invernaderos son de uso compartidos -se subsidian-, y otros son de uso individual -con aportes propios, otros no reembolsables (ANR) y microcréditos. También en el marco del Clúster, se presentaron otros proyectos de inversión al Prosap para conseguir ANR sobre el 40 % de la inversión realizada en tractores, invernaderos, media sombra, riego, bandejas multiceldas.

Otra línea de trabajo es la sustentabilidad ambiental. Se realizaron capacitaciones para el compostado de residuos de otras producciones que puedan ser incluidos en la formulación del sustrato, seguimiento para la mejora de estos procesos y el análisis del producto final. Además, se promovió la desinfección de sustratos como el colector solar, el uso responsable de los agroquímicos y se ensaya en la incorporación de materia orgánica al suelo. En el marco de un proyecto de alcance nacional, uno de los establecimientos es un caso de estudio para conocer indicadores de sustentabilidad de la producción de viveros en el periurbano y un diagnóstico sobre buenas prácticas agrícolas.

59 El PROSAP es un programa federal de inversiones de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, destinado al mejoramiento de los servicios agropecuarios de las provincias. Canaliza la financiación en inversión pública de acuerdo con las políticas fijadas por la SAGPyA.

Un grupo de productores que manifestó su inquietud por mejorar su manejo de las TIC (tecnologías de la información y comunicación), participó de un curso-taller que abordó esta necesidad a la medida de las inquietudes individuales. Se trabajó sobre la desmitificación de las TIC como inalcanzables y se introdujeron prácticas concretas en el uso de correo electrónico y Facebook como herramienta necesaria para la comercialización.

Además, han participado de viajes y exposiciones: Congreso de viveristas (2013), Fiesta de la flor (2013), Aromas y sabores (2012), Frutos de la tierra y el río (2013-2014) y Caminos y sabores (2014).

### Las transformaciones según los indicadores del programa

La puesta en marcha de estos grupos de Cambio Rural, tiene como principal legado la inscripción de 35 productores que antes de su inclusión, producían y comercializaban de forma informal. Hoy forman parte del sistema tributario y cumplen con todas las normativas vigentes para el sector,

incluyendo la certificación de plantas. El gráfico 3 compara los registros de inscripción en SENASA y la incorporación de productores al programa.

Con respecto a la incorporación de *tecnologías de proceso*, uno de los mayores avances ha sido la mejora de la calidad del material de propagación, desde la adquisición de materiales certificados de cítricos (plantines y yemas), estacas de rosas libres de virus (78% de los productores recibieron estacas libres de virus) hasta el testeo de lotes de plantas madre de prunus por SENASA para comprobar que estén libre de Sharka. Actualmente comercializan plantas identificadas de carozo y certificadas de cítricos. Hubo mejoras relacionadas a la calidad de agua de riego, donde se reconoció la importancia y se puso en práctica en análisis de pH y CE, acidificación y regulación del riego según especies y en algunos casos se automatizó. Estos cambios se visualizan más a nivel individual. En *tecnologías de insumos*, la mejora de los sustratos y la incorporación de fertilizantes de liberación lenta fueron los aspectos más significativos.

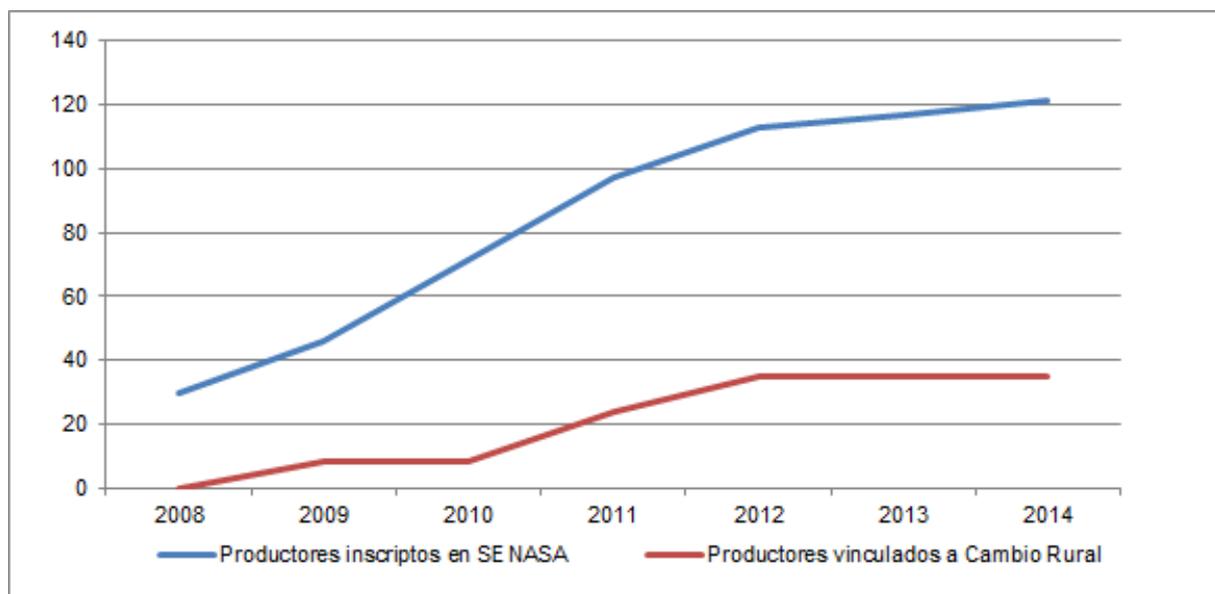


Gráfico 3: Relación entre los productores vinculados a Cambio Rural y el total de productores inscriptos en SENASA del partido de San Pedro.

En cuanto a las mejoras medioambientales, con las visitas de asistencia técnica y el uso de la *Clinica de plantas*<sup>60</sup>, se mejoró el diagnóstico sanitario de las plantas,

60 Una herramienta online para la gestión colaborativa de consultas referidas a plagas, enfermedades y malezas, desarrollada por el INTA San Pedro. Disponible en <http://inta.gob.ar/documentos/clinica-colaborativa-de-plantas>

se incorporó el uso de productos registrados para vivero a la dosis recomendada. Además, se mejoró en el criterio de aplicación de agroquímicos, con capacitación pero sobre todo, favoreciendo el acceso a la información. En este sentido, el banner con los productos disponibles, ayudó a disminuir la frecuencia de aplicaciones, ajustar las dosis, incorporar el concepto de tiempo de reingreso, y priorizar el uso de productos de banda verde (baja

toxicidad), con los consiguientes aportes a la seguridad laboral, a la mejora en uso de insumos y al impacto en el ambiente. Aunque reconoce una sensibilidad en torno a las buenas prácticas en vivero, es un camino que aún queda por recorrer. Hay avances en el reciclado de residuos de la producción a través del compost y hay productores que implementaron estrategias para reemplazar el uso de bromuro de metilo con el uso del colector solar y otras alternativas químicas como el Dazomet .



**Foto 3: Uno de los productores, checando el listado de agroquímicos para viveros**

En cuanto a lo socio organizativo, es notable la participación incremental de los productores en diferentes convocatorias (capacitaciones, reuniones del sector), así como la fluidificación de sus vínculos, entre participantes de un mismo grupo y también con productores de otros grupos. Se visitan, se consultan, comparten clientes, acuerdan precios, complementan pedidos e intercambian información. A pesar de que que esto último fue uno de los principales obstáculos en el inicio del proceso, los vínculos de confianza se consolidaron y aunque no se puede generalizar, la trama se ha intensificado en el tránsito de este proceso. A nivel redes, también crecieron los vínculos con productores y clientes de otras zonas al participar de diferentes ámbitos de contacto (ferias, congresos, asambleas del cluster, etc.).

Con respecto a las ventas en conjunto, solo un grupo avanzó en este sentido. Se trabajó en la complementariedad de pedidos y en el apoyo mutuo a productores con limitaciones en la comercialización, financiación y producción. En cambio, las compras en conjunto se dieron con más facilidad, con compras de fertilizantes de liberación lenta, de sustratos y de media sombras.

Este grupo de productores de menor escala, ha comenzado a ser reconocidos por los viveristas locales

vinculados a la cámara local, por ejemplo le acercaron para su opinión un cuestionario sobre cambios en las normativas y en algunos casos los invitan a las reuniones.

En lo económico se empezó a trabajar con la metodología de margen bruto, al principio para el cultivo de rosales y posteriormente se desarrolló el software “Modelo de gestión económica de viveros”.

Aunque resulta más difícil de dimensionar, algunas situaciones dan cuenta de una mayor visibilidad del sector a partir de su aparición en medios masivos de comunicación (Televisión Pública, revista SuperCampo), la presencia en las distintas ferias y el contacto vía internet. Algunos productores manifiestan directamente que esto les ha incrementado las ventas.

Los productos del trabajo de los distintos grupos, y su subtipos, se visualizan en el Gráfico 4.

Para visualizar el proceso de transformación en los grupos a partir de la utilización de indicadores, el gráfico 5 combina la agrupación de los indicadores económicos, normativos, sociales, técnicos y ambientales, con el detalle de cómo cada indicador se comportó en las mediciones realizadas al principio del proceso y en 2013.

Es notoria la transformación en el grupo de indicadores que refiere a las normas, que si bien era el más significativo al comenzar, el alcance es del 100% de los productores y lo esperado. Los cambios a nivel técnicos y sociales son menores, pero muestran un gran avance también en relación al principio, y da algunas pautas de aspectos a mejorar, como el uso de elementos de seguridad y el manejo en los fertilizantes. Siguen los cambios ambientales, aunque se destaca la utilización de alternativas al uso de bromuro de metilo y el uso racional de agroquímicos, quedando por trabajar el uso racional del agua. Y en cuanto a lo económico, si bien se ha desarrollado un software, todavía no ha sido incorporado a la práctica de trabajo y por eso aún hace falta trabajar en este aspecto. La variación en el número de plantas logradas está relacionado por un lado a la mejora en prácticas de manejo de los cultivos y por otro a la implementación de registros productivos, que es otro tema para profundizar.

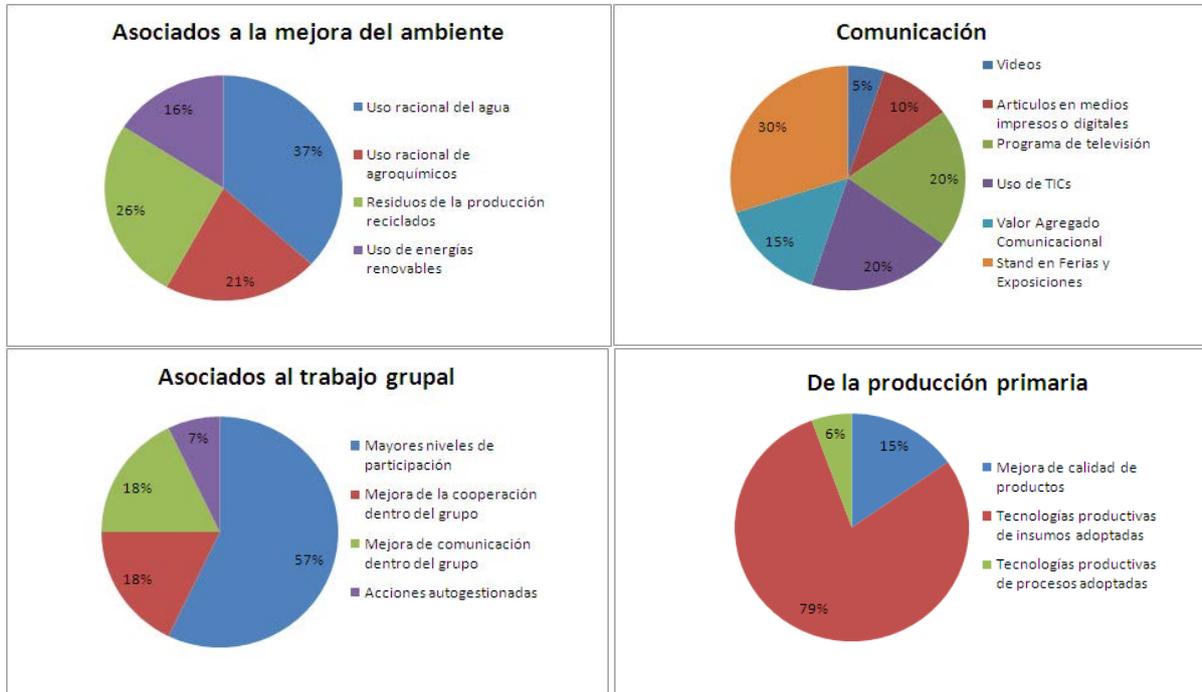


Gráfico 4: Tipos de productos del trabajo de los grupos de Cambio Rural, distribuido por sus subtipos

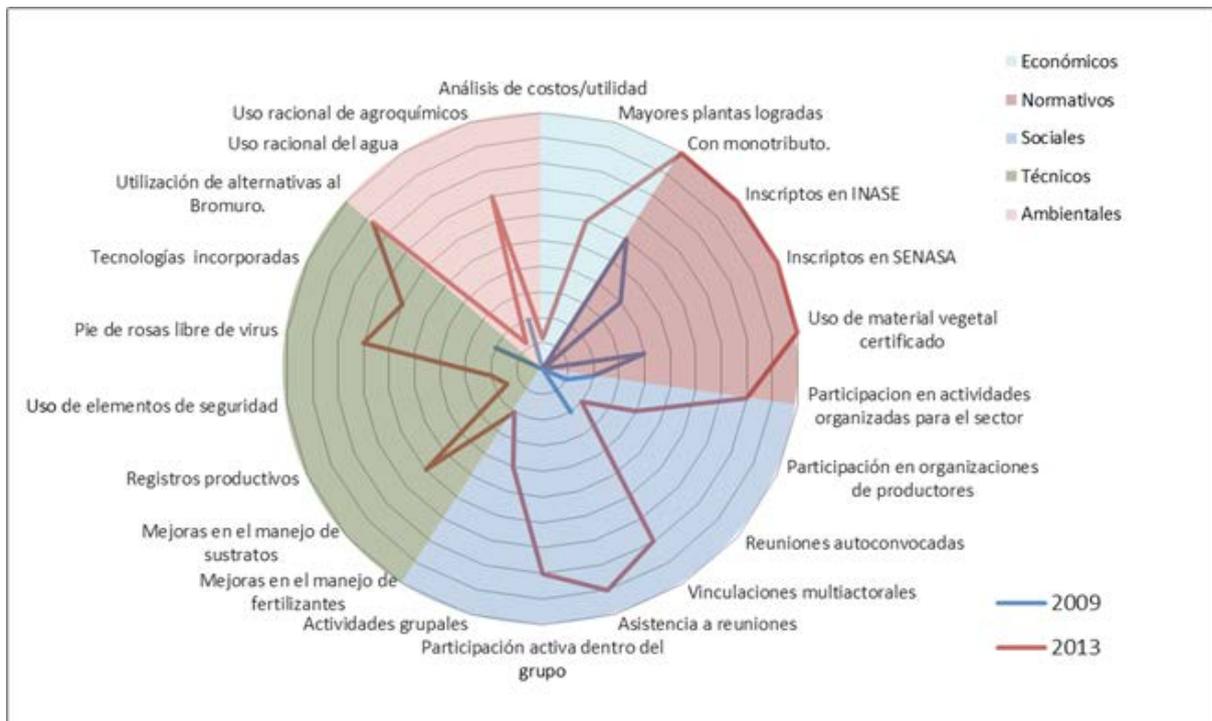


Gráfico 5: Los indicadores de impacto y su comparación al inicio del proceso y en 2013

## Testimonios

Desde el equipo de extensionistas que acompañan este proceso, las transformaciones que surgían del análisis de los indicadores no parecían suficiente para conocer cómo los productores estaban viviendo su tránsito por el programa. Por esta razón, en la búsqueda de herramientas alternativas que permitieran conocer la situación, y apelando a la triangulación como metodología de investigación social, se realizaron evaluaciones participativas con los productores que estaban alcanzando los tres años que prevé Cambio Rural. En esos espacios el foco estuvo en algunas preguntas: ¿Qué cambió con su participación en el proceso? ¿Por qué antes no se acercaban al INTA? ¿Qué significa estar inscripto? ¿Qué cosas mejoraron?

Estas evaluaciones volvieron a confirmar que se acercaron al INTA por sugerencia del SENASA e INASE y que aceptaron formar parte de grupos como medio para contar con un asesor técnico porque contratarlo en forma particular era caro. “Nos mandaron de SENASA porque precisábamos un técnico que nos firmara las guías” (Walter). “Si no nos acercábamos a Cambio Rural, no podíamos trabajar, nos faltaban las guías, era una cosa necesaria” (Horacio C)

Sobre el proceso de armado de grupos, cuentan: “Nos mandaron acá y cuando llegamos había tres anotados. Después a la otra semana nos llamaron que había otros que habían aparecido por el mismo tema (...) Se dividieron los grupos, los de cítrica y los que hacíamos plantines (...) En la charla explicaron bien lo que era Cambio Rural, las condiciones que había, el que se quería adherir tenía que respetar esas condiciones y si no, no. Nunca jamás había estado en ningún grupo, ni nunca había salido del vivero, siempre fui muy cerrado en todo, me pareció bueno, una vez que ya estaba acá me había decidido y ya quise arrancar con todo lo que era Cambio Rural, el tema de las reuniones, cumplir en todo, y si estábamos, era trabajar juntos y si no, no había que estar en el grupo. Para entrar no tenés que ser mezquino con nadie, ni ocultar cosas, porque esa era la idea del grupo” (Atilio). “La verdad que es espectacular” (Walter). Por su parte, Francisco contó que se encontró con otro hablaron de las guías y en la conversación salió lo de armar el grupo.

Manifestaron que al comienzo de las visitas de los técnicos de los profesionales de INASE y SENASA no entendían qué tenían que hacer, ni reconocían las diferencias entre los organismos. Sentían que todos eran *lo mismo* y estaban asustados. Sobre las guías preguntaban a los colegas, aunque estaban llenos de dudas. “Ahora uno está más tranquilo porque cumplís con las cosas, antes no tenías nada (...) Ahora como estamos en Cambio Rural y estamos inscripto en SENASA y en INASE. Nadie nos molesta, (...) estamos tranquilos” (Eduardo). “No

teníamos el conocimiento para hacer los trámites, uno no sabe qué es lo que tiene que cumplir y hace las cosas mal” (Francisco)

“Un día fue una señora de INASE, había siete surcos de rosa y yo no le presté atención. Al otro año volvió y vio que seguían las rosas me amenazó que me iba a intimidar. (...) Ahí vine a preguntar qué podía hacer. Nosotros siempre hicimos rosas y jazmines para la venta del quiosco. No sabía lo que acarrearaba, que necesitábamos técnico. Yo ignorante del todo. (...) Ahora es una seguridad, una tranquilidad que uno tiene” (María). “Yo creo que uno tiene miedo, a veces por desinformación”. (...) A veces es más fácil ir con la verdad, ir de frente. Hoy hay más confianza con los técnicos de SENASA e INASE. Antes teníamos temor por no saber que te hacía falta” (Francisco)

En la experiencia de implementación de las normativas, cuentan que en general los compradores no les piden las guías, solo algunos que vienen de más lejos. De todos modos, ellos las ofrecen tomando los recaudos necesarios para que otros no la puedan usar. Cuando vienen de otras zonas, “si tenes guía se nos hace más fácil vender y si no hay guía no te llevan. Un día vino uno de Entre Ríos y nosotros no teníamos nada ni guía ni factura y nos dijo yo no la puedo pasar y no compró. Eran muchas casuarinas y no las pudimos vender (...) También aprendimos que hay que tachar la guía porque sino le van a agregando plantas de otros viveros. Y así, comprometemos al ingeniero (...) Antes podíamos vender 3 o 4 rosas en un auto, pero cuando querías vender por mayor y tenían que ir lejos, no te compraba porque no teníamos las guías. No sabíamos lo que era la guía” (María)

Había casos de productores con vínculos con el INTA. “Yo he venido en más de una vez por distintas consultas” (Francisco), pero otros lo conocieron en esta instancia. “Yo descubrí que el INTA existía. Para mí estaba en otro lado. Toda la vida me decía que será el INTA. Está para los grandes. Ahora descubrí que del otro lado del tapial que pensaba que no existía, hay personas” (Atilio)

Según lo que cuentan, antes no asistían a las charlas que organizaba INTA porque pensaban que eran para los productores grandes, y que también era difícil que atendieran una consulta. Pero ahora notan un cambio “fueron provechosas las charlas (...) supimos lo que era una maceta y lo que era tierra”. (Walter) Destacan el tema de sustratos y del uso de nuevos fertilizantes, “hacía rato que los vendedores nos ofrecían fertilizantes de liberación lenta y nosotros ni enterados de lo que era. Ni los resultados que tenía (...) Ahora mejoramos la calidad de plantas en un cien por cien (...) entendimos que las plantas no se desarrollaban bien en la maceta por el uso de tierra y de viruta sin compostar, eso lo entendimos después

empezamos a hacer las pruebas y ver las diferencias (...) Cambiamos el manejo, trabajamos distinto" (Atilio)

Otro tema mencionado fue cómo se fueron convirtiendo en referentes de algunos temas, como en el uso de sustratos. "Los viveros grandes decían que la tierra tenía que estar, y hoy esos viveros ya están cambiando, y usan la tierra lo menos posible y eso salió de acá (...) Hoy en día se está hablando que la tierra no sirve, y eso a raíz de las charlas de acá, pero nadie te lo va a reconocer (...) Realizamos cambios en la tierra, el envasado, el compost, cuando empezamos a preparar el compost ese, cambio totalmente la planta" (María)

Rescatan que aprendieron a entender por qué se dan los procesos, por eso realizan sus propios experimentos "aprendimos que con la perlita regulamos la humedad en el sustrato. Fuimos probando hasta que encontramos la proporción justa, ahora ya sabemos, cuánta perlita, cuánta turba y cuánto compost hay que usar" (Walter). "Hago prueba continuamente, cambio el sustrato la hormonas, y pruebo cual anda mejor, prestas más atención de cómo vienen los sustratos que varían mucho. Uno se anima a probar porque entiende que tenes que cambiar" (Eduardo)

Otro de los aspectos valorados es lo que consiguen estando vinculados al INTA: la flexibilidad con SENASA ante la falta de propiedad de la tierra, el requisito para avanzar con el trámite de inscripción y mayor acceso a la información.

Una anécdota que ilustra el proceso. Un productor llamó a un INTA de otra zona y lo atendió un ingeniero. Notó que al principio estaba reticente a brindar información, pero cuando le contó que pertenecía a un grupo de Cambio Rural, la conversación comenzó a fluir, logrando incluso el compromiso del técnico para juntar unas semillas que necesitaban. "Vos fijate cómo cambia la actitud, prácticamente no me (...) habrá dicho este nos está molestando por algo que se le antojo, y luego se dio cuenta. y habrá pensado no, este está en algo serio" (Gabriel)

También cuentan que cambiaron las relaciones "Yo era uno que pensaba que si entras a un grupo das y recibís, pero todos somos distintos". (Atilio) "En todo el tiempo no nos quedamos quietos, me llegó un mensaje que había tierra para comprar" (Francisco) "Nos pasamos información en las reuniones, por teléfono, es como una red. Cuando uno esta medio solo, estas caído, perdés el contacto, y el grupo lo recupera. Esas reuniones que vas de un lado a otro, te contactas con otros. Y así generamos algunas ventas en otras zonas. Yo empecé de abajo, se me complicó por la salud, pero estoy loco de contento" (Francisco) "En la reunión se comenta, a mí me pasó tal cosa y siempre encontras algo que te sirve" (Horacio B) Una promotora asesora cuenta "A medida que evolucionaron las reuniones

y entraron en confianza empezaron a evolucionar a contar cosas" (María José)

"Soy enamorado del grupo. No es fácil, pero es la única forma de poder seguir creciendo. Más en los más chicos, que somos más débiles. Es como subir una escalera, de escalón en escalón, pero para mí, tres años se fueron cómo nada" (Francisco) "Uno a veces falta a la reunión porque tiene otras obligaciones, pero la aprovechamos" (Horacio B) "Al principio, yo había estado en otro grupo, que no me gustaba, no eran como yo, pero ahora sí me siento como ellos (señala a los demás del grupo). En este me sentí una más de ustedes. No sabía con qué me iba a encontrar. Mi primera experiencia no me había gustado mucho" (María) "Tenemos pendiente hacer la lista de lo que tiene cada uno para derivar los clientes si uno no tiene una especie. Intentamos resolver problemas en forma conjunta, como lo de los carteles, pero no se logró, porque al final se hizo en forma individual (...) En la parte comercial el cambio más importante fue relacionarnos entre nosotros con varias personas, nos fuimos pasando cliente unos a otros" (Eduardo)

Y también hubieron comentarios sobre la visibilidad: "Nunca pensábamos que íbamos a salir en televisión o en una revista. Igual cuando hicimos el Facebook la página, nunca nos imaginamos hacerlo. Todos nos dicen: los vi en la televisión, vimos las plantas. Mariana nos explicó todo, como hacer, como subir fotos cómo hacer propaganda y todo eso" (Gabriel), y agregan: "Había gente que quería entrar en el grupo porque veían lo que hacíamos. Veían que conseguíamos cosas y si ellos se quedaban solos no lo iban a conseguir y viveros grandes por ahí. Sentís que cambio, ya no vienen y te dicen que tenes que hacer, vienen y te preguntan, como lo haces" (Walter). "A veces nos invitan del Municipio a participar de alguna actividad, cambio de gabinete, nos pusimos de acuerdo y fuimos, porque si estas después le puedes pedir algo o aunque sea para estar cerca" (Francisco)

### Aprendizaje y prospectiva

Una de las transformaciones fundamentales del proceso se nota en una dimensión de difícil trabajo en nuestro país: el cumplimiento de la norma. La sinergia entre los organismos de control, de ciencia y técnica y los productores, consolidó un vínculo que aporta al reconocimiento del otro. El cumplimiento de la normativa dejó de ser un tabú, para pasar a ser algo que reconocen como un bien diferencial, que les permitió mostrar lo que hacían, vender su producción con confianza y con la seguridad que les da hacerlo en regla.

Si bien en el proceso de organización hubo un primer acercamiento por la posibilidad de contar con un técnico

para inscribirse en SENASA, con el tiempo comenzaron a participar en reuniones y a ver como podían acceder a capacitaciones que les ayudara en la mejora de la calidad de productos y procesos.

El trabajo en grupo, abrió un mundo de nuevas experiencias que los productores no dejan de reconocer: accedieron a fuentes de financiamiento, iniciaron vínculos con otros productores de similares características técnico productivas y lograron tener cierta representatividad ante otras zonas productivas y del sector, además mejoraron sus situaciones productivas, accedieron a nuevos puntos de venta y promoción. Rescatan sentirse reconocidos y comenzar a ocupar su lugar en el sector productivo, siendo referentes en algunos temas de innovación productiva. El esfuerzo de ponerse en regla redituó en mucho más que un papel que los habilita.

Son muchos los desafíos aún, y tareas por hacer que marcan el trayecto que habrá de continuarse. La implementación de cuadernos de campo es una tarea pendiente, a pesar de ser una exigencia de los organismos de control, su implementación es dificultosa. También es relevante la necesidad de abordar el tema de aplicación de agroquímicos y seguridad e higiene. Probablemente en esta cuestión sea necesario buscar un cambio de estrategia, ya que la que se utilizó hasta ahora no alcanzó para influir sobre el cambio de hábitos. Aspectos como la gestión de la empresa y alternativas de comercialización están instalados y se cuenta con las herramientas para hacerlo, pero aún deben trabajarse, tal vez potenciando la inclusión de los más jóvenes, hijos de productores y nuevos emprendedores, más amigados con la tecnología.

Del análisis de indicadores, además, surgen resultados no esperados, que no responden a objetivos planificados, como los vinculados a la mejora del medio ambiente. Si se quisiera continuar el análisis sobre estos productores a través de los años, habría que seguir pensando cómo analizar su evolución, ya que los mismos se plantean según los objetivos de cada proyecto y cambian cuando se van solucionando problemas y aparecen otros nuevos.

A lo largo del proceso, el trabajo con algunos productores, más predispuestos a incorporar cambios, ha fluido más que con otros. Sigue siendo un desafío encontrar las conexiones para sumar a quienes aún no lo han hecho y encontrar la forma de disparar esos procesos que llevan al productor a comenzar el tránsito a la innovación y por tanto, a su consolidación y crecimiento. Tal vez esos productores innovadores impulsen cambios en el sector y en este sentido, es importante su identificación e incluirlos como parte de las estrategias de intervención

Sabemos que no todos los productores atraviesan por la misma situación y que no siempre su motivaciones

coinciden en el tiempo, pero es posible la intervención en un balance entre lo masivo y lo individual. Reconocer la diversidad de aquellos con quienes trabajamos es fundamental para propiciar el encuentro, como ese espacio donde se dan las transformaciones.

La confianza con los técnicos, el fortalecimiento del vínculo entre ellos y la visibilidad del sector probablemente sean el fundamento para seguir construyendo conocimiento y experimentar los procesos de innovación que se transitan.

Para quienes compartimos esta experiencia, fue un desafío aprovechar una herramienta que quizá no estaba diseñada para aportar al cumplimiento de las normativas. En el análisis de este proceso, como nos ha pasado con otros procesos de desarrollo, volvemos a coincidir que para traccionar el abordaje de aspectos que consideramos fundamentales para la transformación, hay que comenzar con los que los productores consideran más sensibles y no necesariamente son técnico-productivos. Por ello, estamos convencidos de la necesidad de seguir buscando el lugar desde donde los organismos de ciencia y técnica podamos acompañar procesos de mejoramiento tecnológico, teniendo en cuenta cómo se dan los aprendizajes. Comprender que los procesos de adopción/innovación tecnológica son lentos, que las lógicas de cada uno son diferentes y que los productores necesariamente deben estar desde el principio, como *socios* a la hora de encontrar soluciones a los problemas, donde los saberes técnicos y empíricos se complementan, pilares fundamentales a la hora de iniciar proyectos que aporten al desarrollo de los territorios. No es nada nuevo, lo sabemos. Lo que nos parece importante es que cada nueva experiencia lo refuerza y nos alienta seguir en este camino.

Terminamos de escribir este trabajo, en los albores del comienzo de una nueva edición del programa Cambio Rural. Como decíamos al principio, no pierde vigencia y trasciende los cambios de contexto, pero también se adapta y transforma a las nuevas realidades de los territorios. El lanzamiento de esta nueva etapa. *Cambio Rural II, Innovación e inversión*, propone subir un escalón más en la estrategia de intervención y creemos que esta experiencia está en ese camino.

### Agradecimientos

Los proyectos de extensión que llevamos adelante y que motivan la sistematización y escritura de estos trabajos, involucran a una gran cantidad de gente y por ello no podemos menos que agradecerles, por hacer sus aportes y permitimos pensarlo. Destacamos especialmente los aportes de los otros técnicos involucrados en los grupos: Norberto Angel, Marcelo Butti, Francisco Rolfo y José Padula. Compañeros del INTA, pero también del

---

INASE y SENASA, con quien transitamos juntos este desafío, buscando cada uno sus logros institucionales, y compartiendo información en esta instancia para poder incluirla. Y como siempre, a los productores que se atrevieron a sumarse y luego compartieron sus opiniones, ayudándonos a encontrar respuestas que nos permitan realizar mejores aportes en nuestro deber institucional.

### **Bibliografía**

Hansen, L. (2008) Caracterización de los viveros de la zona de San Pedro (Buenos Aires). INTA. Argentina

INTAPROFEDER (2012). Proyecto Profam Fortalecimiento de la producción familiar de plantas de vivero de San Pedro. Argentina

Ros, P; Gordo, M;*et.al.* (2007) Actualización de información estadística regional. INTA. San Pedro, Argentina