



TRABAJO FINAL INTEGRADOR PARA OPTAR AL GRADO DE ESPECIALISTA EN DESARROLLO RURAL

Análisis retrospectivo:

Contribuciones teóricas y metodológicas de la Especialización en Desarrollo Rural en la formulación y ejecución del proyecto:

“Redes y organizaciones vinculadas a la cadena de valor forestal de Tierra del Fuego, para la construcción del desarrollo local”

Autor: Ing. Forestal Fabián Boyeras

Tutora: Lic. Ana Bocchicchio

Ushuaia, Julio de 2009

Dedicatoria:

A mí esposa Silvana y a nuestros hijos: Nacha, Francisco, Agus y Felipe, por acompañarme en la cursada y en este proyecto.

A mi padre y a mí madre, quienes participaron en algunos de los procesos que se jugaron en el proyecto.

Agradecimientos:

A todos los compañeros de cursada, por compartir su experiencia de vida y trabajo. En especial a Garcia Sampedro, Cecilia - Hermitte, Amalia - Ravina, Natalia Mariana - Acevedo, Carolina y García Rodríguez, Matías, por el aprendizaje, compromiso y contribuciones directas volcadas en este Trabajo.

Al INTA y en especial a Marcos Williams y Mario Alloggia, por incentivar me a realizar el curso de postgrado.

Finalmente a Ana Bocchicchio, por su entrega incondicional como tutora de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN.....	4
CAPÍTULO 1- Introducción	5
1.1- Presentación de algunos descriptores soci-económicos de la Isla Grande de Tierra del Fuego	8
1.1.1- Aspecto históricos.....	8
1.1.2- Aspectos geográficos y económicos.....	9
1.1.3- El Bosque nativo: algunos aspectos descriptivos.....	10
1.2- El sector forestal: organizaciones directamente vinculadas.....	12
1.3- La crisis según la percepción de los actores locales.....	14
1.4- La dimensión político-institucional.....	16
1.5- Marco interpretativo.....	17
1.6- Objetivos del trabajo final.....	18
1.7- Organización del trabajo.....	19
CAPÍTULO 2 – Algunos elementos críticos del proyecto original.....	21
2.1- Diagnóstico socio-productivo.....	21
2.2- Algunas conclusiones sobre el diagnóstico.....	25
2.3- Resultados del proyecto original: “La Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia”.....	27
CAPÍTULO 3 - El proyecto reformulado: Marco Conceptual y Metodológico.....	31
3.1- Conceptualización del Desarrollo.....	31
3.2- Perfil de la intervención.....	32
3.3- El escenario de Intervención Comunitaria.....	35
3.4- El rol del Extensionista.....	40
3.5- La Participación.....	42
3.6- El soporte Institucional.....	44
3.7- Marco Metodológico.....	46
CAPÍTULO 4 – Resumen ejecutivo del proyecto reformulado.....	47
4.1- Ampliando el escenario de intervención. Breve descripción.....	47
4.2- Línea de base construida a partir de la reformulación del proyecto.....	49
4.3- Indicadores para el seguimiento y evaluación del proceso.....	52
4.4- Marco Lógico.....	55
CAPÍTULO 5 – Redes y Actores en el proyecto reformulado: estado de avance.....	59
5.1- Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia.....	59
5.2- Cooperativa de Pequeños Productores Forestales de Tolhuin.....	62
5.3- Câmara de Carpinteros, Carpinterías y Afines de Ushuaia.....	65
CAPÍTULO 6 – Reflexiones finales.....	66
Bibliografía.....	69
Anexos.....	72

RESUMEN

En los primeros años del nuevo siglo, se profundizó una crisis vinculada con la sostenibilidad de la actividad forestal en Tierra del Fuego, como consecuencia de los siguientes aspectos:

- ✓ Sobreexplotación del recurso forestal a partir de la actividad de aserrado.
- ✓ El largo ciclo natural del bosque nativo de lenga -200 años-, no puede sostener este paradigma productivo (madera aserrada para exportación).
- ✓ Una baja articulación y representatividad de las organizaciones de productores.
- ✓ Escasa valoración social y cultural del Bosque Nativo.

A partir del año 2004, el INTA Ushuaia, abordó la problemática del sistema forestal desde dos perspectivas: integrar la madera de lenga en la cadena de valor local y acompañar a los grupos y organizaciones en la construcción de un proyecto de desarrollo sustentable.

En el año 2006 se reformula el proyecto, incorporando contenidos teórico-metodológicos de la Especialización en Desarrollo Rural. A partir de esta nueva mirada, se amplía el escenario de intervención, incorporando nuevos actores y sus redes, buscando dar respuesta a los problemas ya presentados. El nuevo proyecto presenta el desarrollo desde una perspectiva humana a partir del reconocimiento de las necesidades sociales. Su abordaje se caracteriza por reconocer las múltiples dimensiones que hacen al desarrollo, procurando la integración rural-urbana a partir de una proyección de cadena de valor.

El proceso de intervención que se describe, se apoyó en metodologías participativas desde una concepción ampliada que reconocen el saber local y entiende al desarrollo como una construcción social.

En este proceso, se constituyen nuevas organizaciones (Cooperativa de Carpinteros y Cámara de Carpinteros de Ushuaia) y se construyen redes de articulación social que planifican su propio desarrollo. Acompañan el proyecto un andamiaje interinstitucional que promueve los procesos de cambio.

Forma parte de este trabajo, una reflexión crítica sobre el camino recorrido, cómo así también un análisis sobre el rol del extensionista en estos procesos.

La sostenibilidad del sistema forestal es abordada desde su eje social. Los carpinteros aparecen aquí como un nuevo actor, que puede contribuir a una valoración social del Bosque a partir de la elaboración, en el entorno urbano, de muebles y objetos contruidos con la madera proveniente del Bosque Nativo.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

La actividad forestal en la Provincia de Tierra del Fuego tiene una permanencia ininterrumpida de más de un siglo. Se ha basado primordialmente en el aprovechamiento del bosque nativo de lenga (*Nothofagus pumilio*). A lo largo de todas estas décadas se han expresado multiplicidad de actores, con sus lógicas, contradicciones, culturas y necesidades, en un contexto que se modificó una y otra vez.

Históricamente, el paradigma productivo se conformó a partir de la producción primaria (madera aserrada), mientras las pautas que regularon el aprovechamiento del recurso forestal en Tierra del Fuego no propiciaron la sostenibilidad de este sistema, desde una perspectiva biológica, social y económica. En el mismo sentido, el sistema de reglas favoreció la exportación¹ de madera sin procesar, desalentando, con ello, el agregado de valor al producto primario. Esto derivó en una explotación puramente extractiva de los bosques, con características casi mineras, que acentuó la degradación del recurso.

Las propuestas de manejo silvícola, las tecnologías de aprovechamiento del bosque y de aserrado, experimentaron importantes transformaciones a lo largo de su historia. No obstante, los esfuerzos realizados no condujeron a un uso sustentable de los bosques. Así, desde una perspectiva económica, la escasa disponibilidad de bosque productivo de lenga entra en crisis con el enfoque productivo actual. La falta de coherencia respecto del uso maderable se expresa en una brecha entre los productos que ofrece el bosque y los que finalmente absorbe la industria forestal, sumado a una baja industrialización local de la madera.

Este esquema productivo es subsidiado por una mayor tasa de cosecha que la que permite la especie, para trabajar acorde a su ciclo². Pero además, existen ineficiencias que se materializan como desperdicios, tanto en el aprovechamiento del bosque como en la industrialización de la materia prima realizada en la operación de aserrado. Esta baja articulación en la cadena de valor, es decir, entre el aprovechamiento forestal, la industria primaria y secundaria, limita la realización de prácticas de manejo adecuadas sobre el recurso forestal, desalentando la construcción de un nuevo paradigma productivo que favorezca la sostenibilidad del sistema.

¹ Se considera exportación a todo egreso de la Isla Grande de Tierra del Fuego, aunque tenga como destino otro punto del país. De hecho, la mayor parte de la madera corresponde a envíos a la Patagonia y a Buenos Aires. En los últimos años surge España como un nuevo destino para la exportación de madera de calidad.

² El ciclo natural de renovación de la especie supera los 200 años.

Quince años atrás, los actores de la historia forestal comienzan a tomar conciencia respecto de la finitud del bosque fiscal cuando la empresa norteamericana “*Trillium Corporation*” (hoy “Lengas Patagonia”), compra 70.000 hectáreas de bosque productivo de lenga a las estancias de Tierra del Fuego. Con ello queda restringido el acceso al bosque privado, mientras el ordenamiento territorial realizado sobre las tierras fiscales en los últimos años destina nuevas áreas para otros usos, las que en el imaginario de los actores de este sector, eran concebidas como reservas forestales (bosque de producción).

Esta extranjerización de una parte de los bosques de lenga, puede interpretarse como una expresión de la aplicación del modelo neoliberal y de una globalización económica que no reconoce fronteras ni respeta culturas. Al respecto, informes técnicos realizados por la Dirección Provincial de Bosques (Collado y Farina, 2006), expresan lo siguiente: (...) “*dadas las tasas de aprovechamiento que se vienen sosteniendo desde hace varias décadas, los bosques fiscales vírgenes accesibles remanentes con posibilidad de ser aprovechados, se agotarán en un plazo no mayor a los 10 años. Esta situación quedo a la vista a partir de obtener datos fehacientes del Inventario Forestal Provincial ya que históricamente se sobreestimó la superficie de los bosques productivos*”. Este escenario, que evidenciaba la crisis de sostenibilidad del sistema forestal, derivó en la declaración de la emergencia forestal en la provincia mediante Decreto N°4910/04, complementado por Resolución N° 36/05, del poder ejecutivo provincial.

A partir de esta medida, la Subsecretaría de Recursos Naturales inició una reducción abrupta de la tasa de aprovechamiento anual. Se disminuyó la superficie de aprovechamiento sobre bosque fiscal, pasando de un promedio histórico de 900 has. al cupo actual de 300 has anuales, superficie acorde a la posibilidad de extracción estimada para este recurso³.

Esta reducción de uso del bosque fiscal amplió la proyección de la actividad, derivó en una intensificación de los aprovechamientos y una mayor actividad en el bosque privado. No obstante, el paradigma de producción no se modificó. Al analizar la estructura de producción y comercialización podemos ver que el sistema forestal dista de proyectarse hacia un desarrollo endógeno.

Desde la estructura de comercialización, son indicadores de esta situación los destinos comerciales y el tipo de uso que se le da a la madera. A grandes rasgos, se producen anualmente en Tierra del Fuego 10.000.000 de pies cuadrados (p^2) de madera

³ Refuerzan los datos provenientes de la Dirección de Bosques las conclusiones de un Taller sobre "Análisis de la Posibilidad de los Bosques de Tierra del Fuego", Organizado por Técnicos e Ingenieros Forestales de Tierra del Fuego (Ushuaia, 30 de Agosto de 2002).

aserrada de lenga⁴. La mitad de esa madera -y la de mejor calidad- se comercializa en bruto fuera de la isla (tablas, tirantes y tablones sin procesar), operación que se ve favorecida con el cobro de reembolsos por puerto patagónico y del crédito fiscal. De la otra mitad, solamente pasan por el proceso de secado técnico⁵ 1.500.000 p2. De este volumen, los carpinteros de Tierra del Fuego elaboran aproximadamente 600.000 p2 y 900.000 p2 procesan los aserraderos en pisos, machimbres, molduras y madera para construcción. El volumen restante -3.500.000 p2- se consume localmente como madera verde para diferentes usos, en general poco nobles (encofrado, cercos, carpintería de obra o rural, pallets, etc).⁶

Este esquema de uso se contrapone con un enfoque orientado hacia el desarrollo local, por demandar grandes superficies de bosque. Mientras que, la realidad descripta, contradice el primer artículo declamativo de la Ley Forestal Provincial N° 145:“(…) *los bosques se usaran para generar trabajo y bienestar en la sociedad.*”

Por otra parte, se reducen las oportunidades de construir un proyecto de desarrollo endógeno, a partir de la extranjerización de parte de la industria forestal. Durante el transcurso del año 2007, Bronzovich Hnos, el aserradero de mayor capacidad productiva de Tierra del Fuego, fue vendido a capitales extranjeros. Con esta operación, esta industria pionera, que entre otros mercados abastecía la demanda local de madera seca, termina con sesenta años de trayectoria ininterrumpida en el quehacer forestal.

Sucesos como estos generan gran preocupación en el sector de carpinteros. En los últimos meses, el mercado local de madera seca de lenga fue parcialmente abastecido, con precios que multiplicaron su valor, mientras que el producto ofrecido disminuyó significativamente su calidad. Tiempo atrás, el aserradero Bronzovich Hnos., proveía de este insumo a la mayoría de las carpinterías de Ushuaia. Hoy, los carpinteros de esta localidad, ven limitado su trabajo por falta de esta materia prima⁷. La continuidad en el abastecimiento de madera seca, su precio y calidad, aparece como un problema a resolver.

⁴ Unidad en que expresa el volumen de madera aserrada, consistente en el equivalente en madera de una tabla de 30 cm por lados y una pulgada de espesor.

⁵ El secado técnico consiste en someter a la madera aserrada, cargada de humedad, a un proceso que se desarrolla en una cámara donde se regula la temperatura, la humedad y la circulación del aire. La aplicación de esta tecnología permite estabilizar las tensiones naturales de la madera, dejándola en óptimas condiciones para su utilización por ejemplo en carpintería.

⁶ Es necesario aclarar que no existe información estadística sólida sobre estos aspectos. La información presentada surge de datos provistos por una encuesta realizada sobre las Carpinterías de Tierra del Fuego (INTA Ushuaia, octubre de 2004), el volumen de exportación de madera aserrada según comunicación personal del SENASA en el año 2006 y de estadísticas de la Dirección de Bosques respecto del aprovechamiento anual de rollizos en el sector forestal.

⁷ La Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia, en el marco del proyecto que será analizado en este trabajo y en articulación con el INAES y la Fundación ArgenINTA, adquirió una Cámara de Secado. Se prevé su instalación y puesta en marcha a fines del año 2009.

Así, presenciamos cómo el sistema socio-productivo forestal pierde rumbo, dejando librado su perfil y proyección en manos del oportunismo. Rol que, en este caso, es ocupado por los protagonistas del esquema global, en un contexto de incertidumbre respecto del avance de estos procesos. El escenario confuso, el sin sentido y la incertidumbre sobre la disponibilidad de bosque, promueve entre los actores de la actividad primaria, el individualismo, el sálvese quien pueda y cómo pueda. Como suele pasar, el costo de la desidia corre por cuenta del bosque y por quienes aún no saben que se les está quitando la posibilidad de ser parte de un sistema que sustente trabajo y bienestar.

La problemática hasta aquí presentada indujo a la Agencia de Extensión Rural INTA-Ushuaia, a iniciar un proceso de intervención en el sector, focalizando, en un primer momento, en uno de los actores de la cadena forestal: los carpinteros.

En función de ello, el objetivo general de este trabajo es presentar la revisión crítica del proyecto inicial y la trayectoria seguida por la intervención, a partir de la puesta “en juego” de nuevos marcos teóricos-metodológicos, incorporados a partir de esta Especialización.

1.1 - Presentación de algunos descriptores socio-económicos de la Isla Grande de Tierra del Fuego

1.1.1 - Aspectos históricos

La actual provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur fue un Territorio Nacional hasta 1990, año en el cual la Ley Nacional N° 23.775 le dio su actual condición. Pero, más allá de su tan cercana provincialización, toda su historia económica y política es muy reciente. Su capital, la ciudad de Ushuaia, fue fundada en 1882 con la intención de ejercer soberanía territorial en el extremo sur del continente, dominado por Chile. Poco después se creó el presidio.

Río Grande, la segunda ciudad en importancia, fue fundada en 1921, en tiempos en que la actividad minera dominaba la economía local. Tuvo un cierto impulso a fines de los años de 1950 y en la década siguiente, basado en la actividad petrolera, y otro muy importante en los de 1970 a 1980 y principios de los años de 1990, como consecuencia de la Promoción Industrial que llevó a la instalación de plantas ensambladoras de electrodomésticos que, así como surgieron y captaron mano de obra no sólo local sino incluso migrante desde el resto del país y de países limítrofes, decayeron dejando un notorio nivel de desocupación.

El restante núcleo urbano, la comuna de Tolhuin, fue fundado en 1972, durante el gobierno del Gral. Lanusse, por medio de la Ley Territorial n° 31. Está ubicado en el corazón de la actividad forestal primaria.

1.1.2 - Aspectos geográficos y económicos

La superficie total de la provincia⁸, es de 1.002.445 km². El sector argentino de la denominada Isla Grande tiene una superficie de 21.263 km² y se encuentra dividido en dos departamentos: Ushuaia y Río Grande, cuyas cabeceras son las ciudades homónimas. El total de la población se concentra en la Isla Grande.

Desde el punto de vista ecológico y productivo, en la Isla Grande de Tierra del Fuego se pueden distinguir tres grandes zonas. La zona norte está dominada por la estepa fueguina, llana y desprovista de vegetación arbórea. Son las principales producciones primarias, la extracción de petróleo y gas y, en lo que hace a la producción agropecuaria, la ganadería (principalmente de ovinos aunque con una baja proporción de bovinos).

La zona central, ondulada, se caracteriza por la presencia del parque fueguino, un mosaico constituido por manchones de pastizal y otros de bosque de lenga y de ñire. Son áreas aptas para el aprovechamiento silvo-pastoril. Por ser una zona de transición entre la estepa del norte y los bosques del sur, se la conoce como “ecotono”. Finalmente, la zona sur o cordillerana, de relieve quebrado, está dedicada mayoritariamente a la explotación forestal basada en el aprovechamiento de las masas boscosas ubicadas en cañadones y faldeos. Una actividad que ha cobrado importancia en la isla es la explotación pesquera.

Según el último censo Nacional de Familia, Población y Vivienda (INDEC, 2001), el sector argentino de la isla de Tierra del Fuego tiene un total de 101.079 habitantes, de los cuales un 97% corresponde a población urbana. De acuerdo con el mismo censo, el 88,9% de esta población es nativa del país, nivel sólo ligeramente inferior al de otros distritos. No obstante, es interesante reparar en un dato que ofrece el censo anterior (1991): los nacidos en la isla representaban apenas el 28% del total de la población, por mucho, el nivel más bajo de todo el país⁹. Un 55,8% son argentinos nacidos en otras jurisdicciones, otro 13,9% en países limítrofes y, el 1,4% restante, en otros países. Presenta la más alta tasa media de crecimiento del país para el período intercensal 1991-2001 (36,5‰), otro indicador de la importancia de las migraciones en esta provincia.

⁸ Datos del Instituto Geográfico Militar (IGM), citados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2001).

⁹ Le siguen Santa Cruz, con un 48,4%, los partidos del Gran Buenos Aires, con un 58,1% y las provincias de Neuquén y Río Negro, ambas con un 62,6% de población nativa.

La pirámide poblacional muestra una elevada proporción de adolescentes y jóvenes hasta 25 años, y preocupa el hecho que anualmente cerca de 1500 de ellos se incorporan, o buscan incorporarse, al mercado laboral. Unos 2000 estudiantes egresan cada año del secundario; el 25 % emigra para continuar con sus estudios en el nivel superior.

El Producto Bruto Geográfico (PBG) de la provincia¹⁰ representa alrededor de un 1% del Producto Bruto Interno (PBI) del país. El sector terciario aporta un 47% del PBG de Tierra del Fuego (básicamente constituido por la explotación turística), mientras que el secundario contribuye con un 33%, valor que supera a la media nacional (25%). Sin embargo, dentro de este 33%, la mayor proporción es aportada por las plantas ensambladoras de aparatos electrónicos. El sector primario contribuye con un 20% del PBG, valor muy superior a la media nacional, que es del 7%. Esta proporción comparativamente elevada se explica por la extracción de petróleo y gas.

En lo que hace al sector forestal, la información disponible no brinda elementos que permitan evaluar su impacto socio-económico. Los datos provenientes de estadísticas oficiales se presenta sin discriminar como “silvicultura”, en forma conjunta con la proveniente de Agricultura, Ganadería y Caza. Por otra parte, solamente se toma en cuenta lo recaudado en concepto de aforo por la actividad primaria que, en este caso, implica solamente la producción de rollizos, leña y postes. Asimismo la información de producción de aserrados y procesamiento secundario queda sin discriminar, pero además, ya no dentro de la categoría forestal o de silvicultura, sino como actividad secundaria o industrial. A esta altura, cabe preguntarse si es posible orientar políticas de desarrollo de una actividad sin conocer su verdadera dimensión socio-económica.

1.1.3 - El Bosque nativo: algunos aspectos descriptivos

Los bosques fueguinos forman parte de los Bosques Subantárticos, caracterizados por la presencia del género *Nothofagus* (hayas australes), con conexiones florísticas con los bosques de Nueva Zelanda y Australia. Veblen *et al* (1982) se refieren a la ecología y biogeografía de los bosques de *Nothofagus*. Los Bosques Subantárticos de Argentina y Chile se extienden por la región cordillerana austral entre los 37° y 55° de latitud sur. Entre los 54 y 60° se encuentra Tierra del Fuego y otros territorios insulares menores, en los que las condiciones climáticas para el desarrollo forestal son extremas.

En la provincia de Tierra del Fuego, estos bosques ocupan 635.000 ha y están representados por tres especies de *Nothofagus*. Dos de ellas, *N. pumilio* (lenga) y *N.*

¹⁰ Fuente: Informe de la SAGPyA “Tierra del Fuego: economía de la producción primaria y agroindustrial” y de la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos.

antártica (ñire), son caducifolias, mientras que la restante, *N. betuloides* (guindo) presenta follaje perenne.

La especie utilizada para la producción de aserrados es exclusivamente la lenga. Su porte es variable según el medio donde se desarrolla, pudiendo ser arbóreo, arrastrado o achaparrado. Alcanza alturas de hasta 30 m y diámetros de hasta 1,5 m.

El tronco, cilíndrico cónico, cuando se desarrolla dentro de un macizo boscoso se presenta desprovisto de ramas hasta los 2/3 de su altura. Esto hace que porciones muy grandes de la madera se presenten libres de nudos. Su corteza, grisácea, rugosa, está surcada longitudinalmente por estrías profundas cuando se trata de árboles viejos y se observa lisa en ejemplares jóvenes.

El ñire, entretanto, por su fuste tortuoso, en general no se presta para un aprovechamiento similar al de la lenga. Esta especie tiene vocación silvopastoril, pero su uso en el ecotono fueguino, si bien combina los dos sistemas, está arraigado en prácticas productivas que nacen de la lógica ganadera y no de la forestal. Es utilizado para abastecimiento de leña y postes para las estancias de la isla.

Existen dos situaciones de dominio del bosque en Tierra del Fuego: el bosque fiscal y el privado. La Dirección de Bosques regula y fiscaliza los aprovechamientos en ambos casos.

Los aserraderos realizan la cosecha anual fundamentalmente sobre bosque fiscal (aproximadamente en un 90 %). La Dirección de Bosques les otorga permisos anuales y concesiones¹¹. Los aserraderos presentan el plan de manejo sobre el área concesionada a través de sus Representantes Técnicos (Ingenieros Forestales), quienes son responsables de llevarlo a cabo.

El plan de manejo es una herramienta obligatoria para acceder a la autorización de corta. Consta de un inventario del bosque, propuestas de tratamientos silviculturales para cada tipo de bosque, planificación anual de las cortas, construcción de caminos de aprovechamiento y transporte, etc.

Una vez realizada la cosecha y acopiada la materia prima (rollizos) sobre el camino del obraje, los técnicos de la Dirección de Bosques la fiscalizan y estiman su volumen, quedando como constancia de su intervención el martillado o bien el sello en las cabeceras de las unidades. Los industriales pagan, por metro cúbico de rollizo cosechado, lo que se llama aforo o canon de uso.

¹¹ La forma en que se asignaron las superficies de bosque fiscal está siendo fuertemente cuestionada, dado que no se aplica un régimen de premios y castigos en función de la historia y el comportamiento de los usuarios.

El valor del aforo, establecido por el estado provincial, es sumamente bajo¹². La desvalorización de la madera que el mismo Estado promueve de este modo, permite que la lenga tenga destinos muy contrastantes que van desde muebles de estilo a encofrado, madera para obra, construcción, pallets, etc. Mientras, el bajo valor de aforo impide el direccionamiento de la actividad forestal hacia su valorización, al restringir las posibilidades de aplicación de fomentos para quienes realicen determinadas inversiones o procesos. En definitiva, este aspecto representa un indicador de la debilidad de los organismos encargados de administrar el recurso forestal.

1.2 – El sector forestal: organizaciones directamente vinculadas

A continuación se presentan una serie de actores individuales (agentes productivos) y colectivos (organizaciones: de productores, gubernamentales, no gubernamentales) vinculados al sector forestal de la Isla Grande de Tierra el Fuego. Los mismos se relevaron en un trabajo realizado por García Sanpedro y Boyeras (2006), incorporando, además, las nuevas organizaciones promovidas en el marco del proyecto que se presenta. En nota al pie se profundiza y explicita el origen de las mismas.

1. Productores¹³

1.1 Pequeños productores forestales o PPF (leñateros, tabloneros y aserraderos portátiles)

1.2 Aserraderos u obrajeros (empresas de mayor escala productiva)

2- Organizaciones de primer grado:

2.1 De productores:

2.1.1 Cámara de madereros¹⁴

¹² El aforo permaneció al mismo valor desde la época en que el Instituto Forestal Nacional (IFONA) administraba los bosques (1990) hasta el año 2004, pasando de \$4 a \$7 el metro cúbico de madera rolliza. En la actualidad, se implementó un sistema que establece un aforo por superficie (hectárea de bosque), según una estratificación de cuatro calidades de bosque. El nuevo sistema implica un ajuste en su valor en el orden de los \$20 por m³. Considérese que en Entre Ríos, el monte en pie de *Eucalyptus* (madera de inferior calidad y crecimiento mucho más rápido que la lenga) tiene un valor de \$50/m³.

¹³ Se denomina aquí como productores forestales a quienes realizan la cosecha y el aserrado de la madera. Se sigue esta denominación por ser esta una de las categorías que establece la Ley Provincial de Bosques. No obstante se hace la aclaración que esta tipología aquí presentada, difiere de la clásica denominación de productores por no estar asociado a las tareas de plantación y cultivo.

¹⁴ Tiempo atrás en el sector primario existían dos cámaras, la de los pequeños productores forestales y la de obrajeros o madereros. Hoy existe solamente la de madereros. Esta organización está integrada por todo tipo de productores, con llegada a los medios y a las altas esferas del poder político. Se reúne esporádicamente, casi la totalidad de las veces a instancias de los productores grandes y por algún interés puntual de ellos. No

2.1.2 Cooperativa Forestal Lago Kami¹⁵.

2.2 De manufacturadores:

2.2.1 Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia¹⁶.

2.2.2. Cámara de Carpinteros, Carpinterías y Afines de Ushuaia¹⁷:

2.2.3 CAFUFAMA¹⁸.

2.3 De trabajadores de empresas del sector

Sindicato de Trabajadores Madereros.

3- Organizaciones Gubernamentales del ámbito nacional, provincial y local

3.1. Dirección de Bosques: repartición del gobierno provincial de tercer orden, de naturaleza normativa y fiscalizadora. Depende de la Secretaría de Desarrollo Sustentable y Ambiente¹⁹.

3.2 Dirección de Planeamiento y Desarrollo: dependencia del gobierno provincial. Entre sus incumbencias, entiende en lo que hace a las áreas protegidas. Repartición de 3º orden. Depende de la Secretaría de Promoción y Economía Fiscal, dependiente del Ministerio de Economía. Esta Secretaría posee una sede central en Ushuaia y dos delegaciones localizadas en Tolhuin y Río Grande.

3.3 INTA – Agencia de Extensión Rural Ushuaia y Río Grande

3.4 Centro de Investigación y Extensión Forestal Andino-Patagónico (CIEFAP). Organismo con sede central en Esquel (Provincia del Chubut), dependiente de los socios promotores (las provincias patagónicas) y de los socios adherentes.

3.5 Centro Austral de Investigaciones Científicas (CADIC): Unidad asociada al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas -CONICET-

4 - ONG

4.1 Finis Terrae: entidad ambientalista local, de corte

ha existido, hasta el presente, una verdadera organización de productores en la actividad primaria, con auténtica representatividad sectorial.

¹⁵ Surge motivada por la comuna de Tolhuin. Integra a pequeños productores forestales. Desde finales del año 2007 se articula con la Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia en el marco del proyecto que es objeto de análisis de este trabajo.

¹⁶ Esta organización surge a partir de la intervención en el marco del proyecto de la AER Ushuaia. Se constituyó a fines del año 2005.

¹⁷ Se constituyó a mediados del año 2008, a partir de un proceso promovido desde el proyecto que aquí se presenta.

¹⁸ Nuclea a empresas de transformación primaria de Río Grande y aserraderos no adheridos a la Cámara de la madera.

¹⁹ A partir del cambio de gobierno, a fines del año 2008, la Subsecretaría de Recursos Naturales toma rango de Secretaría dependiendo directamente de la Gobernadora, actualmente en funciones.

conservacionista.

4.2 Asociación de Recursos Naturales: de reciente creación, nuclea a profesionales cuya labor se encuentra relacionada con la explotación de recursos naturales, no sólo agricultura, ganadería y forestación sino también minería.

1.3 – La crisis según la percepción de los actores locales

Puede abordarse la apreciación que los propios actores tienen de la crisis del sector, a partir de los resultados de las entrevistas realizadas a los agentes del ámbito privado y público relacionados con la producción forestal y/o maderera en Tierra del Fuego, en mayo de 2006 (García Sampredo y Boyeras, *ibídem*). Los distintos actores tienen sus propias visiones que son, sin embargo, concurrentes en varios aspectos. Las entrevistas mencionadas permitieron captar sus lógicas y sus percepciones respecto de cómo articulan, cooperan o confrontan estos actores en un escenario forestal turbulento. Los entrevistados fueron:

a) Del sector privado:

- Un productor grande
- Un productor mediano
- Una autoridad de la Cooperativa de Carpinteros Ushuaia

b) Del sector público:

- Personal de la Dirección de Bosques:
 - i) Autoridad y personal dependiente de la sede central
 - ii) Personal de la sede de Tolhuin
- Personal de la Dirección de Planeamiento y Desarrollo
- Personal del CADIC (CONICET)

c) De organizaciones intermedias:

- Una autoridad de una ONG

Según las dimensiones exploradas, se presentan a continuación las percepciones de los entrevistados.

• **Sobre el sector y su situación.**

Todos los entrevistados coincidieron en señalar que el sector se encuentra desarticulado y en una situación crítica, con fuerte influencia del “amiguismo” político. Los elementos que presentan como motivos de la desarticulación son diversos: individualismo, ausencia de una identidad local como consecuencia de la existencia de una

gran proporción de inmigrantes, debilidad de las organizaciones, entre otros. Las organizaciones actúan mayormente en forma inconexa y los contactos entre ellas -o la ausencia de éstos- se dan únicamente en función de la relación personal entre sus autoridades (es decir, si la autoridad máxima del organismo “X” y la del “Y” se llevan bien, entonces los organismos “X” e “Y” se vinculan; de lo contrario, no).

- **Sobre las políticas sectoriales**

Fue unánime entre los entrevistados la opinión de que no existe una política orientada al desarrollo del sector. Las percepciones al respecto giraron en torno a una falta de visión y compromiso en la toma de decisiones. Algunos entrevistados interpretan lo mismo, solo que entienden que no es que no haya una política, sino que la política es justamente conformar a todos en una clara intención clientelar.

- **Sobre el vínculo de la Dirección de Bosques y el sector productivo. Utilidad de la Dirección**

Expresan una relación de oposición. Los productores perciben a la Dirección de Bosques como un opositor, debido a su rol fiscalizador, y algo similar ocurre con el personal de esta Dirección. Es frecuente que los productores que pueden establecer contactos en ámbitos de rango superior del gobierno vulneren la autoridad (esto lo manifiestan todos los entrevistados).

- **Sobre las organizaciones de primer grado (cámaras, gremios, etc.)**

Los entrevistados coincidieron en señalar la falta de representatividad y de efectividad de todas ellas.

- **Sobre los organismos de investigación (CADIC, CIEFAP)**

Señalan una falta de relación de los organismos de investigación con el medio productivo a nivel provincial. En el caso del CADIC, si bien muestra vínculos con Universidades y centros de investigación ubicados en otras regiones del país, en el ámbito local hay escaso contacto. Los productores manifiestan no tener contacto con los organismos de investigación. Posiblemente, por el sesgo productivista propio de su actividad, no perciben la utilidad de la existencia y el funcionamiento de estos centros.

- **Sobre la acción de la ONG**

Existe un cierto consenso acerca de que tiene una baja presencia y que no cumple la función que debería cumplir. Parte del personal de la Dirección de Bosques, no obstante,

considera que sería estratégico establecer un vínculo. Hay una percepción en parte de los demás actores de que la ONG es demasiado mediática y sin una sólida base de conocimiento, pero muy enérgica y que busca imponer su punto de vista.

1.4 - La dimensión político-institucional

Como se mencionó, la justificación o razón de ser del uso forestal de los bosques de Tierra del Fuego está expresada en el artículo declamatorio de la Ley Forestal Provincial N° 145 (Art. 1°): (...) “*los bosques se aprovecharán para generar bienestar y trabajo a la sociedad*”. No obstante ello, no se ha verificado desde la instancia decisoria una política de desarrollo tendiente a generar tales efectos. Por cierto, los modelos de gestión y las políticas de ajuste y reestructuración del Estado aplicadas durante la década de 1990, tuvieron un efecto directo sobre el debilitamiento institucional en Tierra del Fuego, no siendo ajenos a este impacto los organismos encargados de la Administración Forestal.

Si bien la construcción de esta finalidad de desarrollo del sector es una carencia que tiene larga trayectoria, se evidencia un deterioro de la estructura y capacidad de gestión de la Administración Forestal, producto de dos hechos de la historia reciente que se desarrollan simultáneamente:

- Por un lado, el decreto de desregulación del Estado del año 1992 suprime, entre otros organismos, al Instituto Forestal Nacional (IFoNa), institución federal que administraba el recurso forestal en la Nación y en Tierra del Fuego desde 1973.
- Por otra parte, la Ley de Provincialización, a partir de la cual Tierra del Fuego deja de ser Territorio Nacional. Con ello, la administración de los bosques, luego de disuelto el IFoNa, pasa a manos del Estado Provincial, creándose para ello la Dirección Provincial de Bosques a través de la ley que regula la actividad (Ley Forestal n° 145).

El traspaso de la Administración Nacional a la Provincial derivó en una pérdida de respaldo político a las cuestiones de orden técnico, como consecuencia de un modelo de gestión desalineado con el desarrollo y guiado por el “amiguismo”. Desde lo técnico, tampoco se motivó un proyecto integrador, orientado al desarrollo. En general, se vivió una relación de confrontación y escasa articulación entre los técnicos de la Dirección de Bosques y el sector productivo.

A poco de creada la Dirección de Bosques, se transfiere parte del patrimonio que dejó en sus manos el Instituto Forestal. El edificio donde funcionaba el IFoNa, es hoy la sede de la Secretaría de Desarrollo Sustentable y Ambiente, de la cual dependen ocho

direcciones, entre ellas -y dispersa-, la de Bosques. Se pierden en este traspaso gran parte de los recursos humanos portadores de experiencia en el quehacer forestal y se descuida y abandona parte del archivo que contenía 100 años de registro de la actividad forestal en Tierra de Fuego. Además, se desmantela la cuadrilla de guardabosques y algunas de las oficinas técnicas localizadas en el área de mayor actividad forestal.

A partir de la crisis del año 2001 y hasta el 2004, es aplicable el concepto de crisis estructural que define José Num (citado por Manzanal, 2003), puesto que instituciones como la Subsecretaría de Recursos Naturales y la Dirección de Bosques dejan de cumplir los roles y funciones para las que fueron creadas.

Luego de la provincialización, en el primer período de transición, se trabajaba en el marco de la Ley Nacional N° 13273 (conocida como “Ley de Defensa de la Riqueza Forestal”). A partir de la creación, en 1993, de la Dirección Forestal (antecesora de la actual Dirección de Bosques), pasaron por la jefatura de la repartición cuatro Directores, la suma de cuyas gestiones totaliza apenas siete años (el resto del tiempo –nueve años- se encontró acéfala²⁰). De todos modos, en general las decisiones quedan en manos de niveles jerárquicos superiores al del Director de Bosques de turno, esté el cargo ocupado o no. Esta situación ha redundado, muchas veces, en una rotunda desautorización del titular de la Dirección, siempre que quien reclamara tuviera acceso a instancias superiores del gobierno provincial.

1.5 - Marco interpretativo

El análisis que se realiza muestra cómo las políticas de corte neoliberal aplicadas en la Argentina en los últimos años, impactaron sobre el sector forestal de Tierra del Fuego, contribuyendo a una decadencia sin precedentes de este sector. La provincia toda cayó en una situación de gran debilidad institucional. Al menos desde la provincialización del territorio en el año 1990 - y en coherencia con lo recabado en las entrevistas- no se implementaron políticas orientadas al desarrollo desde una concepción

²⁰ En el año 1993 se crea la Dirección Forestal y durante el año 1994, la actual Dirección Provincial de Bosques. El primer director, Ricardo Hlopec, concluye su mandato en 1997. Luego de un período de 12 meses sin director, en 1998 asume Jorge Ontivero, que permanece en el cargo 6 meses. Luego de su renuncia, hubo un período de acefalía de un año y medio hasta que, en abril de 2000, asume Adriana Guillén, quien concluye su gestión en noviembre del mismo año. El siguiente Director, Néstor Urquía, asume tres años y medio después, en febrero de 2004. Desde su remoción del cargo, en diciembre de 2005, a la fecha (4 años), el cargo ha estado vacante.

local-territorial, que promuevan cambios en la estructura de oportunidades, atiendan las necesidades sociales, en sintonía con el ambiente natural.

Se percibe entonces el escenario actual como el resultado de una instancia política que ha estado ajena a la problemática y careció de una visión estratégica del desarrollo, valiéndose de modelos de gestión clientelar o de no involucramiento, como medio para perpetuarse en el poder. No menos cierto es que desde el sector productivo y desde la misma sociedad civil tampoco se generaron acciones tendientes a reencauzar la situación para salir de la crisis.

No obstante ello, es oportuno destacar la importante movilización social surgida en el año 1995 a partir de la denominada “cruzada solidaria en defensa del bosque nativo”. En un proceso promovido por diferentes ONG, se puso freno y cota al megaproyecto industrial y de gran escala que impulsaba la empresa *Trillum Corporation*, antes mencionada. Este hecho de sensibilización y participación social que se prolongó por algunos años, no tiene precedentes en toda la historia forestal.

El debilitamiento de las organizaciones, tanto gubernamentales como no gubernamentales, vinculadas al control y administración del recurso forestal, así como también el deterioro del tejido socio-productivo, constituyen una de las raíces más fuertes de la crisis que vive el sector. La expresión más visible se ve reflejada en un uso del bosque alejado de la sostenibilidad en su concepción biológica, social y económica.

No es casual, entonces, que las conclusiones de las entrevistas realizadas durante el año 2006, presentadas precedentemente, dieran cuenta de un escenario de instituciones debilitadas, organizaciones desmembradas o sin representatividad social, nulos o insuficientes espacios de debate y reflexión, individualismo, predominio de relaciones personales sobre las institucionales, que deriva en una pérdida de rumbo y una percepción de falta de sentido de las cosas. Tampoco parece casual la coincidencia entre esto y los lamentables resultados que ha tenido la aplicación del modelo neoliberal en el resto del país, para el mismo período, que llevó a una crisis estructural de las instituciones, la polarización de la sociedad, la caída de la calidad de vida, la marginalidad, la pobreza.

1.6 Objetivos del trabajo final

Este trabajo final integrador se propone presentar y analizar el proceso de intervención comunitaria que la Agencia de Extensión Rural INTA Ushuaia llevó a cabo junto a los actores de la cadena de valor forestal de Tierra del Fuego, en el marco del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (INTA - PROFEDER), a

partir de un Proyecto de Apoyo al Desarrollo Local (APDL) denominado: “*Redes y organizaciones vinculadas a la cadena de valor forestal de Tierra del Fuego, para la construcción del desarrollo local*”. Para ello se toman los aportes conceptuales y metodológicos aprehendidos en el programa de la Especialización en Desarrollo Rural de la UBA.

Si bien, el proyecto recién mencionado amplió el escenario de intervención acercándose a la lógica de desarrollo territorial, debe entenderse como una nueva etapa en una trayectoria, iniciada a partir de la implementación del proyecto anterior. Así, se desarrolló un proceso que ganó dimensión y complejidad, pasando de una intervención sobre un grupo de carpinteros, a proyectar su estrategia sobre éste y nuevos grupos, como también sobre la trama de articulaciones entre las organizaciones e instituciones vinculadas al sistema forestal.

El eje de este trabajo se centra en captar el proceso, presentando el proyecto de intervención, reformulado y enriquecido a partir de la experiencia en terreno, los aportes institucionales, y los conocimientos incorporados en este programa de postgrado.

En tal sentido el Trabajo tiene tres objetivos bien definidos:

1) Por un lado, se pretende mostrar el camino recorrido, partiendo de una revisión crítica del proyecto inicial que da lugar al proceso de intervención.

2) Por otro lado, presentar el proyecto definitivo, que procura dar respuesta a la problemática planteada en la introducción.

3) Finalmente, el último objetivo busca explicitar el rol del extensionista como parte del proceso de intervención comunitaria, caracterizando el trabajo de campo de acuerdo a la lógica y las metodologías de intervención utilizadas.

1.7- Organización del trabajo

En el capítulo 1 se presenta la problemática que da origen al proyecto, algunos descriptores vinculados a la actividad forestal, y en un contexto más amplio, con la realidad socioeconómica provincial.

En el capítulo 2 se describe el proyecto original, desarrollando aspectos relacionados con el objetivo nº 1 de este trabajo. Se justifica, para ello, la intervención sobre el sector de transformación secundaria de la madera, al tiempo que se realiza una revisión crítica a partir del diagnóstico socio-productivo realizado. Finalmente, se describe el proceso de intervención que abordó a un grupo de carpinteros, constituidos, a partir de esta experiencia, en una organización cooperativa.

El proyecto que da respuesta a la problemática presentada en el capítulo 1, está desarrollado en los capítulos 3 y 4. Se presenta allí la matriz lógica y el marco teórico-metodológico. Se describe, por otra parte, el perfil de la intervención profundizando en conceptualizaciones referidas al rol del extensionista, abordando con este desarrollo el objetivo n° 3 de este trabajo.

Dado que, en el momento de presentar este trabajo final el proyecto reformulado, presentado en los capítulos 3 y 4, estaba en fase de ejecución, se incluye el capítulo 5 sobre su estado de avance, exponiendo algunos resultados obtenidos en este proceso, mientras que en el capítulo 6 se expresan las reflexiones finales.

Finalmente, en los anexos, se incluye, entre otras cosas, un video que registró los puntos centrales del proceso aquí analizado.

CAPÍTULO 2

ALGUNOS ELEMENTOS CRÍTICOS DEL PROYECTO ORIGINAL

2.1 - Diagnóstico socio-productivo

A continuación, se presentan algunos elementos del proyecto original que nos parecen críticos, haciendo énfasis en las reflexiones generadas a partir de los conocimientos teóricos metodológicos adquiridos durante el postgrado, las que facilitaron luego la re-formulación del proyecto tal como se presentará en los capítulos 3 y 4. Sin embargo, cabe aclarar que estas reflexiones críticas suponen no solo una elaboración “teórica” o de gabinete, sino que implica una reflexión que surge de la interacción teoría – práctica – nueva teorización.

-Identificando el proyecto: “Los carpinteros de Ushuaia”

A partir del escenario descrito, se visualizó que para generar procesos de cambio que contribuyeran a modificar la inercia autodestructiva del sistema forestal maderero, había que motivar una valoración social del sector forestal, partiendo desde el bosque, los oficios asociados a su uso, la madera, y los productos elaborados con ella. Aparece entonces la necesidad de fortalecer a las organizaciones de base y la participación de los diferentes actores, concibiendo a la producción en el marco del desarrollo local. En definitiva, se abordó la sustentabilidad del sistema desde su componente social, bajo una mirada que pone a la gente delante del bosque, en una visión de cadena de valor, que incorpora a las organizaciones como actores protagónicos en la planificación y construcción de los procesos de desarrollo.

Como se mencionó, en los últimos años creció la toma de conciencia respecto de la necesidad de respetar el ciclo natural del bosque de lenga para asegurar una provisión continua de materia prima. Así, los organismos provinciales encargados de planificar su uso redujeron la tasa de aprovechamiento anual, poniendo en resguardo la continuidad de la actividad maderera. Esto generó un marco propicio para la construcción de la sostenibilidad del sistema socioproductivo y un proyecto de desarrollo local. Con estas medidas, el sector de transformación primaria (aserrado) vio limitado su crecimiento, apareciendo la elaboración local de la madera como una alternativa superadora sobre la cual proyectar un desarrollo sostenible.

El disparador del proyecto original tuvo como correlato, entonces, la profunda crisis en la que cayó la actividad forestal en los últimos años. Podemos resumir el escenario que motivó la intervención en los siguientes indicadores:

- Escasa disponibilidad de bosque fiscal y privado.
- Paradigma productivo basado en la producción primaria (tabla, tirante y tablón)²¹.
- Desvalorización social del bosque de lenga expresada, entre otras cosas, por el bajo valor del aforo de la materia prima, la falta de manejo adecuado y el escaso desarrollo local de la industria de transformación secundaria.
- Instancia política referida a la administración forestal que se asocia a modelos de gestión clientelar.
- Sectores productivos desorganizados y desarticulación institucional.

La escasa o nula información disponible sobre este sector de carpinterías, despertó la necesidad de conocer la realidad en la que pensábamos intervenir. La representación más objetiva de esa realidad, la comprensión de la dinámica y problemática de los procesos sociales asociados, se consideró indispensable para objetivar y orientar las prácticas.

Bajo este marco, la AER-INTA Ushuaia, inició procesos de intervención sobre el sector de transformación secundaria de la madera desde los inicios del año 2004. La justificación de este abordaje surge al visualizar que los carpinteros forman parte del sector forestal, en tanto constituyen una de las expresiones socioeconómicas del uso del bosque, que se materializa a través del trabajo y las producciones que ellos elaboran en el entorno urbano.

La elaboración de un plan diagnóstico sobre el sector de carpinterías de Tierra del Fuego requirió la mirada del contexto histórico de la actividad forestal, como aporte a la comprensión de los procesos actuales. Esa perspectiva contribuyó entonces a desentrañar las prácticas sociales y sus modos de relacionamiento con la realidad, favoreciendo la comprensión de sus problemáticas, aportando elementos para la definición de una estrategia de intervención a través del proyecto.

Desde esta perspectiva, la primera consideración que surge al pretender abordar un diagnóstico con este enfoque deviene del identificar que los actores de la transformación secundaria -los carpinteros y carpinterías de Ushuaia- se encontraban, hacia el período 2004, desvinculados del sector forestal primario -aserraderos-, excluidos de la realidad política, social y cultural. Es decir, sin formar parte visible del sector forestal y con una baja inserción social.

Si partimos de la base que los aserraderos en Tierra del Fuego constituyen una de las primeras actividades productivas, junto con la ganadería ovina, esta apreciación

²¹ Este esquema genera una alta tasa de aprovechamiento anual (consume mucho bosque) y desperdicios de materia prima (tanto en la operación de cosecha como de aserrado).

seguramente encuentra vínculos con el paradigma productivo en el que se apoyó la actividad forestal desde sus inicios: producción primaria de productos aserrados (tablas, tirantes y tablones de madera de lenga) con destinos nacionales y en menor medida de exportación. La inercia de más de un siglo generada por este esquema productivo, soslayó las oportunidades que ofrece la madera proveniente del bosque nativo para construir un proyecto de desarrollo local a partir de la maximización de los beneficios del uso maderable del bosque, proyectado desde una visión de eslabonamiento productivo, que tenga por base una economía social²².

En este marco, las carpinterías de Tierra del Fuego se desarrollaron al ritmo de las demandas de la población local, a partir del trabajo a medida o por pedidos. Claro que, el crecimiento exponencial de la población a partir de la implementación de la Ley 19.640 sancionada el 16 de mayo de 1972, que promocionó la actividad industrial con la creación de un área aduanera especial, sumado a la necesidad de infraestructura que demandó la creciente actividad turística, tuvo como resultado un incremento de la cantidad de emprendimientos asociados a este rubro, producto del acelerado ritmo que tomó la construcción en estos años.

Este sector surge entonces prescindiendo de políticas que facilitaran su desarrollo, con un crecimiento espontáneo y casi desapercibido. El único vínculo con el sector forestal primario resultó de la provisión de materia prima, la madera del bosque nativo: la lenga. El trato se limitaba a la transacción de madera en los corralones urbanos²³.

Esta consideración explicaría, en parte, la ausencia de representatividades y organizaciones en el sector de carpinterías. Si bien los carpinteros realizaron intentos en ese sentido, en el año 2004 las articulaciones eran escasas y la representatividades nulas²⁴.

²² Como se mencionó, las carpinterías en Tierra del Fuego demandan menos del 10 % de madera que se produce. El 50 % se exporta como aserrados y el 40 % restante se utiliza para fines poco nobles (obras, casillas, encofrados, pallets, etc.). No obstante ello, sólo en Ushuaia existen 40 carpinterías y más de 120 carpinteros de banco, con una base social que supera las 600 personas involucradas.

²³ La única acción realizada sobre los carpinteros en muchos años fue organizada por el Instituto Forestal Nacional –IFoNa-, junto al Ministerio de Economía y consistió en el montaje de la primera exposición de carpinteros de Ushuaia. Esto ocurrió en año 1986 y, a pesar de su trascendencia –la mayoría de los carpinteros la recuerdan como un acontecimiento significativo-, constituyó un hecho aislado que careció de continuidad.

²⁴ El acompañamiento en los procesos de desarrollo que se realizó desde el la AER INTA Ushuaia, contribuyó a la conformación de la Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia (fines de 2005) y la Cámara de Carpinteros, Carpinterías y Afines de Ushuaia. Dos nuevos actores sociales de la historia forestal que inciden actualmente en la toma de decisiones.

- Realización del primer diagnóstico:

Bajo esta mirada, a partir de mayo de 2004, la Agencia de Extensión Rural INTA Ushuaia inicia un proceso de intervención junto al sector de carpinterías de Ushuaia.

La primera actividad en este proceso surge a partir de la implementación de un diagnóstico enfocado desde una perspectiva socio-productiva. En un principio, se planteó hacerlo en las tres localidades urbanas de Tierra del Fuego (Río Grande, Tolhuin y Ushuaia) pero, por razones operativas, el campo de la investigación se focalizó en el sector de carpinterías de la ciudad de Ushuaia.

En la fase exploratoria, se hicieron intentos por recabar información secundaria que contribuyera a un mejor conocimiento del sector de carpinterías de Ushuaia. La sorpresa fue que no existían listados, bibliografía, ni datos censales sobre los talleres. Esta afirmación se corroboró cuando al realizar el primer censo, los carpinteros se sorprendían, comentando que era la primera vez que una institución mostraba interés por la actividad. Iniciábamos así el primer diagnóstico realizado sobre este sector.

La falta de información puso de relevancia la necesidad de hacer esfuerzos por abordar la totalidad de la población de carpinterías de banco, a través de la técnica de barrido. La primera actividad consistió en relevar los talleres. Para ello, se identificaron informantes calificados (referentes, ferreteros, afiladores, etc), utilizando la metodología de bola de nieve para enriquecer los listados. La tarea resultó ardua ya que, más allá de los intentos por legitimar nuestro rol, era evidente el temor de algunos carpinteros de estar parados frente a inspectores de fiscalización municipal o tributaria. Para sortear esta dificultad fue necesario visitar en más de una oportunidad a los talleres, dedicando tiempo a charlas informales que facilitarían el acercamiento.

Se empleó como estrategia metodológica una combinación de métodos cuantitativos que permitieran construir distintos tipos de información. Para recoger los datos cuantitativos, se usó como instrumento un cuestionario semi-estructurado, aplicado a la totalidad de la población identificada (censo). Se plantearon preguntas cerradas (con categorías dicotómicas o listado de problemas), y abiertas (de opinión).

Al finalizar el cuestionario, en un espacio más informal buscando evitar la rigidez de esta técnica, se aplicó la metodología de entrevista focalizada. La charla, de apariencia informal, se estructuró sobre un listado de cuestiones a investigar, relacionadas con las experiencias y expectativas asociativas y las principales problemáticas individuales y sectoriales. Se emplearon cuadernos de campo para registrar la información relevada una vez terminada la visita, en un espacio de reflexividad. Esta información contribuyó a

desentrañar la lógica de los actores en aspectos difícilmente registrables a partir del abordaje cuantitativo.

Con los cuestionarios se buscó reunir datos de base que aportaran a una caracterización inicial. Para ello, se plantearon las siguientes dimensiones:

- Datos personales
- Trayectoria en la ocupación:
 - antigüedad del taller en la localidad
 - aprendizaje del oficio
- Infraestructura:
 - habilitación comercial
 - potencia instalada
 - superficie taller
- Producción:
 - tipo
 - número de operarios
 - modalidad de trabajo (serie o medida)
- Insumos:
 - consumo anual de madera de lenga
 - Disponibilidad, calidad y precio
 - placas: tipo y consumo
- Tecnología utilizada:
 - maquinaria disponible
 - procesos desarrollados (secado técnico; técnica de unión dentada – proceso *finger-joint*-; lustre)
- Necesidad tecnológica
- Comercialización:
 - destino actual
 - proyección

2.2 – Algunas Conclusiones sobre el diagnóstico

Si bien los cuestionarios arrojaron información valiosísima, al hacer un análisis retrospectivo se concluye que la realización del diagnóstico hubiese requerido de una mayor elaboración metodológica. Esta primera experiencia puso en evidencia la necesidad de dedicar tiempo al diseño metodológico y a la construcción de instrumentos de recolección de información. Se destacan como aprendizaje los siguientes consideraciones:

- ✓ Definir claramente los objetivos del diagnóstico.
- ✓ Evitar la formulación de preguntas que no aporten a la realización de los objetivos.

- ✓ Tomar los recaudos para reducir sesgos en la formulación de preguntas, de modo de minimizar la distorsión en los resultados.
- ✓ Estructurar las preguntas previendo la factibilidad de análisis y procesamiento.

La conclusión sobre este último aspecto, surge de un intento fallido por caracterizar el tipo de tecnología disponible en los talleres. La pregunta debió finalmente ser desechada por una defectuosa formulación²⁵.

Es preciso entonces diseñar los cuestionarios captando de manera significativa y satisfactoria el objeto de la investigación. En ese sentido, Plencovich *et al.* (2008:152) expresa: (...) *“El instrumento entonces, no está constituido por una serie de preguntas que la curiosidad inicial del investigador intenta responder. Construido de esta forma es posible que, una vez aplicado, nos demos cuenta que a partir de él es poca la información que se puede obtener. Por otro lado, Ander Eggs, (1995) expresa: (...) “el cuestionario debe ser fiable como instrumento de recolección de datos obteniendo iguales o similares resultados aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos o fenómenos.”*

Al realizar un diagnóstico de esta naturaleza es conveniente considerar los siguientes aspectos sugeridos por el autor citado precedentemente:

- *Conformación del equipo de investigación (participantes, roles y funciones) y definición de un esquema presupuestario.*
- *Partir de un claro marco teórico (desde dónde, cómo, con qué y para qué se quiere investigar).*
- *Delimitar el campo de la investigación y la población a investigar.*
- *Organizar el material de consulta e investigación.*
- *Definir un esquema (plan) que posibilite comprender más rápido la realidad en la que se piensa intervenir, utilizar mejor y potenciar aquellas experiencias y conocimientos previos (definir un marco metodológico).*
- *Relevar y ordenar la información de modo que permita definir una estrategia de intervención.*
- *Establecer relaciones a fin de comprender su dinámica.*

Se puede concluir que si los procesos de intervención que se sucedieron en los años siguientes se hubieran abordado a partir de un diagnóstico con mayor rigurosidad metodológica, se hubiese contado con más elementos para orientar las prácticas. Por

²⁵ De todos modos, la localización en el espacio urbano de los talleres, permitió establecer un vínculo e intercambio continuo que fue enriqueciendo el diagnóstico. Esta proximidad simplificó la obtención de la información faltante a un costo despreciable. Este aspecto cobra mayor relevancia cuando las distancias son considerables y el costo de relevamiento elevado.

ejemplo, la posibilidad de construcción de una tipología de las carpinterías y el abordaje del diagnóstico a nivel provincial, incluyendo las otras localidades.

Surge como reflexión que, además de la información de base, el plan diagnóstico en esa primera instancia se debe centrar en determinar las variables e indicadores que permitan la construcción de tipologías. En este caso, se trata de una caracterización a partir del conocimiento de variables e indicadores de tipo cuantitativo²⁶, tomando la misma unidad de análisis (los talleres de carpinterías) y empleando dos variables complejas como:

A - Forma de gestión.

Indicador: tipo de mano de obra utilizada.

Esta construcción permite definir cuatro categorías de los talleres:

- 1- Empresarial: mano de obra asalariada.
- 2- Gestión mixta: mano de obra familiar y asalariada.
- 3- Gestión familiar: no contrata mano de obra (mayoritariamente trabaja el padre de familia: carpintería unipersonal)
- 4- Gestión asociativa (se comparten maquinarias, gastos y ganancias). No contratan mano de obra.

B- Capacidad productiva:

Indicadores: número de operarios, superficie del taller, volumen de madera consumida y la potencia instalada. Este último indicador se asocia a la maquinaria disponible, ya que su incorporación complejiza el análisis. Cada uno de estos indicadores definidos por una escala de frecuencia, nos permite construir un índice que dé cuenta de la capacidad productiva.

De esta manera podemos categorizar los talleres por su modelo de gestión y su capacidad de producción.

2.3 - Resultados del proyecto original: “La Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia”

Como se mencionó, hasta hace poco tiempo el universo de carpinteros de Ushuaia se encontraba desarticulado y atomizado. Según sus expresiones, rara vez interactuaban o se reunían para un fin común. No obstante esta dispersión, la crisis del sector forestal no le era ajena. La dependencia directa que el universo de carpinteros tiene con los aserraderos

²⁶ Si bien la intervención se orientó en lo sucesivo hacia la construcción de un proyecto de desarrollo local que contribuya a mejorar la calidad de vida de la gente, se visualiza que en esa primera etapa era necesario consolidar la información secundaria y primaria de base socioeconómica, como paso previo a la identificación del proyecto.

en la provisión de madera, afecta la continuidad, calidad y precio de las materias primas que demandan las carpinterías. La escasez de madera de calidad en el mercado interno es asumida hoy por los carpinteros como un cuello de botella que pone en riesgo la continuidad de su actividad productiva.

A partir del diagnóstico socio-productivo recién comentado se produjeron efectos motivadores en los carpinteros, resultando un disparador de otros procesos y la base sobre la cual se proyectó la intervención.

Durante el transcurso del invierno del año 2004, se estableció la relación inicial de trabajo en el marco del Proyecto Cambio Rural²⁷. En esta instancia, pesaban entre los carpinteros los intentos frustrados de organizarse en un proyecto conjunto. Pero además, era evidente la necesidad de participación en el abordaje de problemáticas comunes y cierta percepción de que esta vez el escenario era distinto, en tanto una institución (INTA) se ofrecía como mediadora y motivadora del proceso.

Comenzaron las reuniones grupales y, a partir de la apertura de estos nuevos espacios de intercambio surgió con fuerza la necesidad de materializar un logro conjunto, después de tantos desencuentros. A la hora de construir, quedaba el grato recuerdo en los carpinteros de mayor trayectoria la histórica exposición del año 1986. El 12 y 13 de diciembre de 2004, con la organización a cargo de un conjunto de carpinteros motivados,²⁸ el Ministerio de la Producción de la Provincia y el INTA, se logró recrear la exposición, que esta vez se llamó: “Primera Exposición de Muebles, Cerramientos y Afines”. La muestra es declarada de interés Provincial, montaron su stand catorce carpinterías de Ushuaia y tres de Río Grande. Concurrieron 4000 personas, constituyéndose en el primer logro conjunto y en una instancia donde los carpinteros se presentaron en sociedad, mostraron el alcance de su oficio y comercializaron sus producciones.

La atomización inicial detectada en el sector de carpinteros, y la percepción de cierta voluntad asociativa, motivó la organización de charlas sobre cooperativismo en el transcurso de la misma exposición. Durante el año 2005, se realizaron entrevistas que permitieron conocer los distintos perfiles de los carpinteros y sus talleres.

La idea compartida de instalación de una cámara de secado para solucionar definitivamente el problema en el abastecimiento de la madera seca de lenga, fue uno de los principales disparadores para avanzar en una experiencia asociativa. Se realizó una

²⁷ Los proyectos Cambio Rural se enmarcan dentro del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER).

²⁸ En esa instancia, los carpinteros comenzaban a construir vínculos, iniciando procesos asociativos y organizacionales, pero aún no constituían un grupo. Su formalización y consolidación requeriría de un mayor horizonte temporal.

convocatoria participativa para trabajar en forma grupal contemplando los perfiles y las necesidades comunes. En un proceso que duró casi un año se formalizó la Cooperativa de Provisión para Carpinteros (COOP-CARP Ushuaia), uno de los primeros resultados del proyecto inicial.

Los talleres que conforman la Cooperativa, responden a la lógica de este tipo de organización. Existieron vinculaciones asociativas solidarias respecto de la integración de la maquinaria y el espacio físico. Un rasgo distintivo de los carpinteros asociados a la Cooperativa, se expresa en el origen común de sus miembros, en razón de que todos ellos fueron en sus inicios empleados de otras carpinterías que lograron independizarse e instalar su propio taller. Esta característica, además de referenciar una similitud en la experiencia laboral, revela la apropiación del oficio. El ser carpinteros de banco, con una trayectoria en el trabajo de la madera, define una identidad. Ellos se asumen como carpinteros oficiales y demuestran estar comprometidos con el oficio.

Esta historia común explica en parte el surgimiento del grupo por voluntad propia y a partir del reconocimiento de marcos de referencias y expectativas similares. Así, los diez carpinteros que iniciaron el proyecto bajo esa lógica, centraron sus esfuerzos durante el transcurso del primer año, en desarrollar un espíritu Cooperativo. A poco de caminar, se sumaron seis carpinteros más.

Hay una historia de reuniones que contribuyeron a la construcción del proyecto conjunto. Pero el grupo necesitó “poner manos a la obra”, para desentrañar la voluntad que cada carpintero ponía en juego en este proyecto. Así, se realizó una propuesta tecnológica a partir de la implementación de un ensayo de producción grupal de ocho juegos de dormitorio. La comercialización de los muebles en el mercado local, sumado a la capitalización que surgía con la compra de insumos a un menor precio, fueron los primeros logros que motivaron la constitución de la Cooperativa. Sin embargo, el ensayo sirvió para consolidar el grupo, pero no arraigó la integración productiva. Las expectativas siguieron puestas en la provisión de insumos, con especial énfasis en la madera.

La tecnología que disponen estos talleres cooperativizados es la elemental para el desarrollo de producciones a medida. El grado de tecnificación es variable, no obstante ello, el esquema de trabajo a medida les confiere rasgos de talleres artesanales. El espacio físico es una limitante fuerte que condiciona el desarrollo de producciones en serie, como también lo es la baja capacidad financiera para soportar este esquema de producción.

En esta primera etapa de la trayectoria organizativa se rescatan los aportes realizados por la Inspección General de Justicia en las reuniones previas a la formalización

de la Cooperativa, como también de la Dirección Provincial de Cooperativas, en la internalización de la lógica Cooperativa.

Hasta aquí, pueden mencionarse los siguientes logros del grupo cooperativo, para el período 2004-2006:

- ✓ Institucionalización del grupo: conformación de la Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia.
- ✓ Inicio de un proceso de producción de muebles grupal.
- ✓ Experiencia comercial con la venta de los muebles realizados a partir del ensayo de producción grupal.
- ✓ Capitalización a través de la compra de insumos y ubicación de muebles en el mercado local.

CAPÍTULO 3

EL PROYECTO REFORMULADO: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

Es indudable que por detrás de toda intervención hay supuestos sobre el funcionamiento de la realidad social y de los procesos de cambio. Y que, por detrás de dichos supuestos, hay concepciones sobre la relación de los hombres entre sí y con la naturaleza (Bocchicchio, 2008). Estas concepciones, que podemos ubicar en el plano filosófico, sustentan nuestros supuestos y orientan la elección de los marcos teóricos provistos por las ciencias empíricas. Supuestos, marcos teóricos, concepciones, que se juegan en toda intervención, seamos conciente o no, estén o no explicitados.

En tal sentido, las discusiones y contenidos del postgrado nos han permitido tener cubierta la primera etapa del proceso analizado en este trabajo, re-significar reflexivamente lo realizado e “in-formar” teóricamente la reformulación del proyecto para iniciar una nueva etapa.

A esta cuestión dedicamos este apartado. En él, se exponen los ejes sobre los que se concibe el proyecto reformulado, nueva etapa de la intervención cuya presentación responde al segundo objetivo específico de este trabajo.

3.1 – Conceptualización del desarrollo

Es preciso definir un marco teórico aplicado a este concepto, en tanto el desarrollo presupone una determinada concepción de la historia de la humanidad, de las relaciones entre el hombre y la naturaleza, asumiendo al mismo tiempo un modelo implícito de sociedad considerado como universalmente válido y deseable (Viola, 2000). En el mismo sentido, Bocchicchio (2004) luego de indagar sobre el origen, las contradicciones y las controversias que despierta este concepto, sugiere desnaturalizarlo y re-significarlo: (...) *cuál es la “pauta del desarrollo”, es decir, cuál es la meta, hacia dónde se pretende ir (a lo que hoy podríamos agregar, quién la establece). En segundo lugar, cuál es el “motor del desarrollo”, es decir, qué es lo que impulsa o retrasa el alcance de la meta fijada. La autora, conciente de la ambivalencia de este término, nos invita a preguntarnos (...) ¿de qué hablamos cuando hablamos de desarrollo? Bocchicchio (op cit).*

Las definiciones sobre desarrollo entremezclan y confunden al menos dos connotaciones diferentes (Viola, *op cit*): por un lado el proceso histórico de transición hacia la economía capitalista; por otro, el aumento de la calidad de vida, la erradicación de

la pobreza y la búsqueda de bienestar material (Ferguson citado por Feito,1990). Se trata justamente de definir y buscar un sentido a las acciones y procesos que se desencadenan, para tener respuestas a preguntas que hacen explícito el enfoque teórico de la intervención: (...) *¿para qué y para quienes un desarrollo rural?* (Pizarro, 1994).

En tal sentido, Bocchicchio (*op cit*) sugiere: (...) *“es necesario incorporar a las visiones clásicas de crecimiento (aumento de la producción y productividad), la idea de redistribución (mejoramiento del nivel de vida, reducción de la inequidad en la distribución de ingresos, mejoramiento global de los servicios de educación, seguridad social, etc. y el incremento de las oportunidades de los grupos no privilegiados) y de participación política efectiva, como instrumento para la regulación de la distribución de bienes y servicios en la sociedad”*.

En el contexto de este trabajo resulta entonces importante exponer los conceptos que subyacen en el desarrollo que se propone. El proyecto considera al hombre como eje central del enfoque, proyectando su abordaje hacia una búsqueda y construcción conjunta del bienestar y la calidad de vida. En el mismo sentido, se comparte la definición que hace Shiuley *et al.* (1996) respecto de este concepto: *“el desarrollo no son sólo cosas y bienes materiales, circunstanciales, posibles de alcanzar en un momento, sino especialmente la expresión libre y creativa de las personas, que ejercitan sus capacidades y habilidades, para lograr una relación armónica entre sí y con su entorno (...) la generación de bienes materiales es importante, como satisfacción de necesidades básicas, mejorando el nivel de vida y expresión de la capacidad de creación e innovación, ejercitada por los miembros de la comunidad de un modo organizativo”*.

Bajo esta lógica, se procura aportar a la construcción de mejoras en la calidad de vida bajo la perspectiva de realización de las necesidades sociales, es decir de un desarrollo a escala humana (Max Neef, 1993). Esta perspectiva presupone “conocer los modelos mentales de desarrollo de la comunidad, a través del análisis participativo de su historia, de su proyección hacia el futuro, entendiendo sus aspiraciones a través de la descripción de su propia visión del desarrollo”. Es decir, que *“el desarrollo de una planificación democrática en la gestión de un proyecto, exige un proceso continuado de aprendizaje individual, mutuo y colectivo”* (Robirosa, Cardarelli y Lapalma, 1990).

3.2 - Perfil de la intervención

Asumimos este proyecto como un proceso de intervención comunitaria. Entendemos por “intervención” el rol jugado por los extensionistas -desde una perspectiva

multidisciplinar-, en la introducción, interposición o intermediación en los procesos o sistemas socio-productivos, a fin de promover cambios, orientados a la construcción de un proyecto de desarrollo sustentable que promueva mejoras en la calidad de vida.

Visualizamos esta intervención como comunitaria, en tanto el proyecto pretende apoyar los recursos existentes, promoviendo el desarrollo a partir de la participación de los actores, es decir una construcción desde adentro y desde abajo. En un marco más amplio, tomamos la conceptualización de Seidman (1983) sobre Intervención Social como: *la alteración de las relaciones intrasociales –entre individuos, grupos, asociaciones e instituciones, planificada o natural, intencionada o no, que impacta en procesos claves de:*

- 1- *Distribución de derechos, recursos y servicios.*
- 2- *Desarrollo de bienes, recursos y servicios (materiales y simbólicos)*
- 3- *Asignación de status dentro de la totalidad de las tareas y funciones sociales.*

Este enfoque de la intervención supone conocer y planificar técnicamente la dinámica de los procesos de cambio que se motivan. En este sentido se sigue la propuesta de Lippi H. R, Watson J. y Westley , referida a la “Dinámica del Cambio Planificado”:

- *Desarrollo de una necesidad de cambio*
- *Establecimiento de una relación de cambio*
- *Acción orientada al cambio*
 - Diagnóstico*
 - Caminos y metas alternativas*
 - Transformaciones de las intenciones en esfuerzos reales*
- *Generalización y estabilización del cambio*
- *Logro de una relación Terminal.*

Cada una de estas etapas exige habilidades por parte de los técnicos extensionistas en tanto requieren el conocimiento de algunas técnicas (relevamiento de expectativas - formulación de objetivos iniciales – pre-diagnóstico – entrevistas – formulación de metas de trabajo - grupos iniciales de trabajo- planificación- equipos de trabajo - roles y funciones - técnicas de confrontación – negociación – comunicación – liderazgo – participación – evaluación, etc.) y la aplicación de metodologías sociales (técnicas de difusión y convocatoria - Técnicas de animación sociocultural - Contrato psicológico de

trabajo - Técnicas grupales - Encuestas participativas - Técnicas de graficación - Modelo problemático integrado, etc.).

Claro que, como interventores, debemos ser capaces de entender las lógicas, los tiempos y las dificultades que supone movilizar esos procesos de cambio. En ese sentido, Kottak (2000:105), sugiere: “*no es probable que las gentes cooperen con proyectos que le exijan cambios mayores en sus vidas cotidianas, especialmente aquellos que interfieren en demasía con la forma de asegurarse la subsistencia dictada por la costumbre*”.

Por ello, el nuevo proyecto tiene un eje orientado a la resolución de problemas tecnológicos-productivos, pero desde una perspectiva que contemple también los componentes económicos, sociales, y fundamentalmente históricos (Caceres y Woodhouse, 1995). Esta visión de la perspectiva tecnológica, que reconoce la necesidad de definir y respetar un estilo de desarrollo y además toma en cuenta los aspectos socioeconómicos, políticos y culturales, nos conduce al concepto de **espacio tecnológico** definido por Amilcar Herrera (s/f). Bajo ese marco, las tecnologías deben lograr superar el conjunto de condiciones y restricciones para contribuir a resolver las necesidades sociales.

Los objetivos y resultados perseguidos pretenden alcanzarse con el desarrollo de tecnología apropiadas, entendiendo por tales aquellas que se generan o adoptan a partir de la construcción de ese espacio tecnológico tal que, una vez incorporadas permita superar las restricciones y condicionantes de la problemática que motivó el proceso de apropiación.

Pero al mismo tiempo se visualiza que para que el proceso tenga continuidad, es necesario articular lo micro con lo macro, ya que es posible alcanzar los objetivos productivos, pero estos tienden a diluirse en la medida que no estén anclados en modificaciones de las estructuras sociales que los contienen (Cáceres, s/f).

Asimismo, se toman teorizaciones de Shiuley (*op cit*), (...) “*únicamente formando un andamiaje institucional se logra la persistencia en las acciones*”. En el proyecto de intervención analizado se busca el fortalecimiento de las redes de articulación social, propiciando la innovación organizacional, la articulación con otras organizaciones e instituciones y la apertura de espacios de planificación participativa para la construcción de un desarrollo cogestionado.

Se procura fortalecer las organizaciones de base y de representación de la sociedad civil, favoreciendo la participación y la toma de conciencia de estos actores, respecto del accionar de las instituciones públicas y privadas, como camino a una institucionalización del desarrollo sustentable y equitativo. La reciente articulación entre organizaciones e instituciones en proyectos y actividades, alienta a continuar una intervención “desde

abajo”, a partir de la consolidación de organizaciones y una renovada conciencia social, sumada a la expresión de una conciencia ciudadana comprometida con el desarrollo.

Este enfoque sugiere una movilización activa y comprometida de los actores que genera una atmósfera social favorable que induce y exige –de abajo hacia arriba- la reconversión institucional y la aplicación de políticas. Así, la estrategia de intervención se proyecta buscando la consolidación de organizaciones renovadas que establezcan lo que Brett (citado por Manzanal, 2003) define como “*un sistema de reglas y prácticas colectivas que habilitan, y aún fuerzan, a los individuos a trabajar juntos en un proyecto común*”. Esto requiere la participación de la sociedad civil, de las organizaciones de productores que realicen un control tanto de la actividad pública como privada. Así la intervención sigue los dos ejes analíticos definidos por Manzanal (2005):

- Las formas de participación, de fortalecimiento, y de control social por parte de grupos de la población organizados en sus respectivas organizaciones territoriales.
- La multiplicidad y frecuencia de las articulaciones interinstitucionales en dicho ámbito territorial.

3.3 - El escenario de la Intervención Comunitaria

El escenario se plantea desde lo local-territorial, como un espacio físico –rural y urbano- donde la gente vive y trabaja (local), pero también aquél donde los actores sociales, organizaciones e instituciones se organizan, articulan o confrontan, participando en la definición de su destino.

Esta visión del escenario de intervención nos acerca al concepto de desarrollo territorial como nuevo enfoque del desarrollo rural. En el contexto actual, las políticas de desarrollo productivo con un enfoque territorial, o “desde abajo hacia arriba”, se apoyan en el hecho que los actores locales deben jugar un papel cada vez más importante en fomentar las ventajas competitivas de sus ciudades y regiones para responder a los cambios en los mercados nacionales e internacionales, considerando que los mercados de factores, la estructura económica y las instituciones son distintos en diferentes regiones de un mismo país (Bocchicchio, 2004).

En tanto el territorio se constituye en receptor de los efectos de la globalización y en emisor de respuestas, se avanza en una conceptualización que deja atrás las visiones tradicionales de mero soporte de los procesos socioeconómicos (Caravaca Barroso, 1998), para concebirlo como una construcción social de sentido. Esto implica definirlo como un

orden socio-espacial (conjunto de vínculos simbólicos y materiales entre los grupos sociales y sus espacios) donde la identidad y la cultura estructuran una valorización territorial específica y los cursos de acción expresan los posibles caminos interpretativos de la realidad (Bustos Cara et al, 2004). Implica también la consideración de una visión dinámica del territorio que, como toda construcción social, es inacabada y soporta permanentemente transformaciones con períodos de (de) y (re) territorialización. Es decir, construcción de un nuevo territorio y destrucción del anterior (Bocchicchio, 2006).

En el mismo sentido, el Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo Territorial que implementó el INTA en el año 2007, define al territorio como un espacio dónde existe una base de recursos naturales, una identidad, relaciones sociales, institucionales y formas de organización, como así también, determinadas formas de producción, intercambio y distribución del ingreso. En tanto toma conceptos de Sili (2005), para definir desarrollo territorial: (...) *“transformación rural que, a través de la organización y dinamización del territorio y de la puesta en marcha de metodologías dinámicas y flexibles de organización social, pretende alcanzar: un alto grado de innovación económica productiva, con actividades agrícolas y no agrícolas que permita construir sistemas productivos locales competitivos, reducir el riesgos y la vulnerabilidad frente a cambios en los mercados y reducir la marginalidad y la pobreza. Pretende además, alcanzar altos niveles de capital social y cultural a fin de fomentar la inclusión social, el arraigo de la gente a su tierra”*.

El proyecto a medida que complejiza su abordaje ampliando las dimensiones sobre las que interviene, incorpora elementos que alientan procesos propios del enfoque de desarrollo territorial, tal como aquí se lo ha conceptualizado.

El desarrollo socio-productivo se abordó desde una perspectiva de cadena de valor forestal y contempla los tres ejes que componen el escenario de intervención social: las **organizaciones o grupos, las necesidades sociales y el medio ambiente** (Lapalma, 2001). El eje central desde el que se proyectó la intervención, se vincula con la consolidación de grupos y formas organizativas necesarias para motivar -hacia afuera- las articulaciones con el resto de los actores que componen el medio ambiente del sector y, hacia adentro, la participación comunitaria como modelo para la realización de las necesidades sociales.

La construcción del escenario de intervención se enfocó desde las potencialidades que despierta un proceso de intervención sobre el sector de carpinteros de la localidad de Ushuaia y la integración en la cadena a partir de la construcción de alianzas estratégicas con la Cooperativa de aserraderos de Tolhuin. La intervención comunitaria, se orientó entonces a integrar la cadena valor y acompañar la construcción de representación social y

sectorial de los carpinteros de Ushuaia, mientras se promueven esquemas asociativos orientados al desarrollo local de la industria del mueble.

Se tomó como estrategia la consolidación organizacional de estos nuevos actores del sector, como forma de motorizar su propio desarrollo y generar procesos de cambio en toda la cadena forestal en crisis.

El fortalecimiento socio-productivo de las estructuras organizativas existentes (cooperativa de carpinteros y aserraderos), los procesos de consolidación sectorial que se promueven, son ámbitos desde donde se pueden generar la participación y articulación entre los carpinteros y su medio ambiente.

Este nuevo perfil de la intervención que tuvo a los carpinteros como eje en una visión de cadena, ubicó en el medio ambiente a los actores del sector forestal que eran vistos por ellos mismos como parte del contexto, es decir como lo preestablecido, lo que no se puede modificar. Se desarrolló así una conciencia sobre este espacio social en el cual los carpinteros pueden cooperar, confrontar, articular y resolver sus necesidades junto con el resto de los actores de la cadena forestal.

Vemos que en la intervención, las necesidades de los carpinteros y sus familias son “carencias pero también potencialidades, en tanto recursos que movilizan a las personas”. A partir del nuevo proyecto, las estrategias desarrolladas por los actores, retroalimentan las motivaciones para seguir desarrollándose colectivamente.

La construcción del escenario, concebido en esta intervención como ámbito de articulación y de confrontación entre actores sociales, se enfoca entonces desde las potencialidades que despierta un proceso de intervención social que promueva la innovación y el fortalecimiento organizacional. Pero al mismo tiempo, el proceso de intervención requiere una comprensión del contexto donde el proyecto se desarrolla. En ese sentido, la correcta visualización de la trama de actores, sus vínculos, necesidades, conflictos y lógicas, son imprescindibles para definir estrategias de acción acordes a los recursos disponibles.

- Los grupos y organizaciones:

En el proyecto original se enfocó la intervención sobre un grupo de carpinteros, que como parte del proceso, se organizó bajo la forma Cooperativa. En el proyecto reformulado se amplía el escenario de intervención, promoviendo y acompañando el desarrollo de ésta y de nuevas organizaciones. Se comenzó un trabajo grupal con la Cooperativa de pequeños aserraderos de la localidad de Tolhuin, mientras se promueve la

organización sectorial de los carpinteros de Ushuaia. Además, se identificaron y formularon proyectos en los cuales participan las organizaciones productivas alentando el encadenamiento productivo.

La problemática descrita en el capítulo 1, sugirió una intervención orientada a re-significar el rol de las organizaciones. De allí, la necesidad de fortalecer el sector desde lo social y productivo, motivando el desarrollo de modelos organizacionales que otorguen a los carpinteros una mayor representatividad sectorial.

Pero, si bien es importante resaltar el rol que las organizaciones tienen en la construcción de los procesos de desarrollo, también es necesario procurar un anclaje de los proyectos en las instituciones político / técnicas, para que esta construcción se dinamice, arraigue y logre proyección. Es decir, cuando los modelos de gestión política no acompañan o no tienen una visión participativa del desarrollo, son las organizaciones las que pueden inducir y aún forzar la planificación participativa del desarrollo. Es ingenuo prescindir del andamiaje institucional. Sin el soporte de la instancia política y técnica, es poco probable que los proyectos y propuestas que surgen desde abajo, tengan proyección y continuidad.

- Las necesidades sociales

Se siguió el modelo teórico que concibe el desarrollo como un proceso orientado hacia la realización de las necesidades humanas (Max Neef, *op cit*). En ese sentido, el llamado a una mayor participación social que se motivó en el sector forestal surgió como expresión sentida de los actores que lo componen y su motivación no es otra que la de contribuir al desarrollo a escala humana. Por ello, el desarrollo sustentable de la cadena de valor se pensó en torno a una construcción social que promueva mejoras en la calidad de vida de la gente. De allí que, el esquema de intervención para inducir procesos de cambio debe ser participativo y con aportes teóricos de las diferentes disciplinas.

Pero, para que este modelo se sustente debe contemplar los aspectos biológicos (el deterioro de nuestros recursos naturales empobrece directamente al ámbito social), del mismo modo que debe estructurarse desde una planificación que permita una continuidad de la actividad forestal desde una perspectiva económica pero a partir de la construcción de una economía de base social.

Los procesos de cambio que se motivaron pretenden contribuir a la satisfacción de las necesidades de la gente, mientras que la aplicación de metodologías participativas están

orientadas a identificar o sacar a la luz esas carencias, procurando despertar la potencialidad como respuesta.

Al respecto, la desarticulación socio-productiva inicial, orientó acciones que promovieron la organización comunitaria y productiva. Para ello fue necesario desarrollar mayores niveles de conciencia y compromiso respecto al trabajo de fortalecimiento y defensa de los intereses sectoriales y productivos.

Se pensó que el perfil comunitario de la intervención despierta mecanismos sinérgicos que pueden contribuir a la satisfacción de otras necesidades subyacentes. La de **protección**, en tanto las potencialidades de un esquema asociativo y representativo de los intereses comunes genera un marco de contención. **Identidad**, como expresión social que pone en valor la dimensión productiva y cultural, al integrar localmente la madera, el trabajo de los carpinteros y sus productos, a partir del uso de un recurso renovable que es de todos.

Afecto, ocio, creación y libertad, en tanto organizaciones fundadas sobre el espíritu cooperativo, solo puede consolidarse desde la construcción de un espacio de respeto, confianza, contención y solidaridad, que se expresa en una experiencia vivencial, que como fruto de ese esquema de trabajo, contribuye a la realización de estas necesidades.

- El medio Ambiente

La realidad descrita precedentemente muestra un espacio de desarticulación entre Organizaciones e Instituciones involucradas, atravesadas por distintas lógicas (técnica, productiva, burocrática, política, etc) que parecen contradecirse, superponerse o ignorarse. Sí consideramos la multiplicidad de actores que conforman el sector forestal, la intervención se enfocó sobre procesos que contribuyan a fortalecer o construir estas redes de articulación de actores en la gestión participativa de su propio desarrollo. La reconstrucción de este tejido social parece imprescindible para iniciar este camino.

El fortalecimiento productivo y organizacional que empezó a surgir con las nuevas organizaciones del sector forestal (Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia, Cámara de Carpinteros de Ushuaia, Cooperativa de aserraderos de Tolhuin), los posiciona como nuevos actores sociales que empiezan a formar y tomar parte en la gestión de su propio desarrollo, convirtiéndolos en un vector de los procesos de cambio.

El enfoque sectorial respondió, en esta etapa, a la capacidad operativa del grupo de extensionistas que interviene en terreno. Un abordaje más amplio que promueva procesos de desarrollo territorial, incorporando las múltiples dimensiones, sectores y actores que se

expresan en el territorio, es hoy una utopía que sólo será posible motivar a partir de un fortalecimiento del equipo de extensionistas y una mayor presencia institucional. No obstante ello, se visualiza que los procesos que se suceden preparan el camino para una intervención enfocada hacia el desarrollo territorial.

Se pretende participar o promover los espacios de articulación social, como ámbitos de gestión de los procesos de desarrollo. Estos procesos, además de ser motorizados por los grupos y organizaciones del sector forestal, requieren de una amplia participación que involucre a las instancias decisorias y técnicas en esta construcción. Es decir, desde abajo hacia arriba pero sin desconocer la relevancia de las instituciones en esta construcción.

3.4 – El rol del extensionista

El agente de extensión ha sido definido por Gallaher (1967) como “un agente profesional de cambios cuyo principal interés es guiar el cambio a través de un proceso educativo planificado”. Señala este autor que *“en general, la principal comisión de un agente es relacionar las fuentes de conocimiento a las necesidades de la clientela a través de un conjunto específico de roles”*.

Esta definición tradicional es propia de una etapa en que la extensión se centraba en la transferencia de tecnología, en particular de la tecnología de los países centrales hacia los periféricos. Su función se definía como esencialmente educativa. Si bien el aspecto tecnológico es un componente necesario del desarrollo, hoy en día se considera que el papel del extensionista es mucho más amplio que esto. Incluso, se habla de “facilitador”, en tanto su función consiste, valga la redundancia, en *facilitar* el desarrollo de la comunidad, los procesos de cambio que se registran en la población en un contexto de desarrollo y, por ende, en relación con el entorno natural, social, económico y político. Además de la formación técnica específica necesita, para ello, un sólido conocimiento de la población con la cual trabaja, tanto del aspecto productivo como de su historia, su cultura, su inserción en el entramado social y político local.

En el caso de la intervención que se está analizando, el rol del extensionista es sumamente amplio. Se trata de técnicos que debe conocer la dinámica de las políticas gubernamentales sectoriales, conocer su historia, comprender las metodologías de investigación, conocer las posibilidades del asociativismo, además de poseer una formación técnica agronómica. Al mismo tiempo, debe tener una gran capacidad de generar espacios de diálogo, y de construcción de consensos, entre los actores locales, y entre las organizaciones nacionales y provinciales que apoyan el proyecto local. Incluso,

resaltamos el cómo se genera o facilita la confianza necesaria en el grupo, que provoca las actitudes necesarias para el cambio y para la generación de una nueva empresa.

Esto implica que el perfil del extensionista al que hacemos referencia se involucre y comparta la situación problemática promoviendo que el grupo todo se apropie de la realidad y la transforme de acuerdo a la definición de las necesidades del propio grupo.

Pero no sólo debe cumplir con todos estos requisitos, de formación, sino tener una actitud, como la que define Paulo Freire en su libro “Extensión o comunicación” (Freire, 1984). En él, se expresa que el trabajo del agrónomo es el del educador, que actúa con otros hombres sobre la realidad que los mediatiza: (...) *“El conocimiento no se “extiende” del que se juzga sabio, hasta aquellos que se juzgan no sabios, el conocimiento se constituye en las relaciones hombre - mundo, relaciones de transformación, y que se perfecciona en la problematización crítica de las relaciones”*.

En el mismo sentido, Bocchicchio (2008), tomando conceptos de Habermas, reflexiona a partir de la teoría que desarrolla el filósofo sobre los intereses humanos fundamentales que influyen en la forma de constituir o construir el conocimiento. (...) *Ya desde esta afirmación es posible entrever la idea moderna de conocimiento como construcción y no como un saber que está por “fuera” de las personas y estas deben “descubrirlo”*.

La autora sigue reflexionando sobre la teoría de intereses desarrollada por Habermas: (...) *se distinguen los intereses cognitivos básicos: técnicos, prácticos y emancipadores, que dan lugar a distintos tipos de ciencia mediante los que se organiza el saber en nuestra sociedad. El interés técnico, como todos los intereses humanos fundamentales, se basa en la necesidad de supervivencia y supone una orientación hacia el control y gestión del medio. De allí su orientación hacia una determinada forma de acción: la acción instrumental.*

Ahora bien, si el interés técnico responde a la pregunta ¿qué puedo hacer?, el interés práctico se orienta por la pregunta ¿qué debo hacer? Es decir, este interés está orientado no hacia el control sino hacia la comprensión del medio en tanto la necesidad del hombre de vivir en el mundo, formando parte de él.

Finalmente, Habermas pone al tope de la jerarquía de intereses el que denomina emancipador, este es el interés puro de la razón. Entiende por emancipación la independencia de todo lo que está fuera del individuo. La identifica, por lo tanto, con la autonomía y la responsabilidad. La emancipación parte de un acto de autorreflexión y si bien parece una experiencia individual, no puede constituirse sino a partir de la

naturaleza interactiva de la sociedad. De allí que, también se vincula con la justicia y la igualdad. Pero ¿emancipación, de qué? Habermas responde: del dogmatismo que deshace la razón y genera falsa conciencia. Y en tanto los otros dos intereses se ocupan del control y de la comprensión, el emancipador se ocupa de la potenciación, es decir, de la capacitación de individuos y grupos para tomar las riendas de sus propias vidas de forma autónoma y responsable. Que no es otra cosa, como lo expresa Freire en Pedagogía de la Autonomía, que asumir que “mi” destino no es un dato sino algo que necesita ser hecho y de cuya responsabilidad no puedo escapar

A partir de estas reflexiones filosóficas, es oportuno preguntarnos ¿sobre qué intervenimos cuando intervenimos?, ¿Qué papel juega la tecnología en nuestro escenario de intervención?, ¿qué procesos inducimos y qué modelos de participación promovemos?, ¿cómo se construye el conocimiento en nuestro medio?

Indagar en estos aspectos nos permite tomar conciencia respecto de cómo se juegan, y qué se juegan, los proyectos de intervención en los cuales participamos. El desarrollo concebido tal como se lo conceptualizó en el punto 3.1, nos obliga a una profundización teórica como punto de partida para orientar las prácticas.

3.5 La participación

La mirada del proyecto respecto de este concepto, está puesta en modelos de participación entendidos como procesos dinámicos de toma de conciencia de la situación o problemática existente y sus causas, así como de las condiciones y acciones que pueden conducir a su superación positiva; y, por otra parte, de implicación activa en los cambios consiguientes, a partir de esta toma de conciencia, lo cual supone un cambio de rol de la comunidad (Sánchez Vidal, *op cit*). Así, la Intervención Comunitaria presume la participación de la comunidad en los procesos de cambio. Asumimos la participación como un valor, una necesidad, un proceso, una técnica y una actividad.

Cardarelli y Rosenfeld (1998), definen dos perspectivas desde donde se pueden pensar las formas de participación. Por un lado, en lo que respecta a la transformación de la estructura de oportunidades, se visualiza una intervención contribuyendo a transformar su rigidez, en tanto las organizaciones asumen esta construcción como un espacio de resguardo, participación e identidad. Mientras años atrás los talleres y carpinteros se encontraban dispersos y compitiendo en el mercado local, el esquema actual los posiciona como una fuerza desde lo social y lo productivo. En el mismo sentido, la intervención junto al grupo de pequeños productores forestales de la zona de Tolhuin (Cooperativa Lago

Kami) pretende generar las bases para la construcción de un proyecto interno que tenga los mismos efectos. Así, el abordaje de la intervención con organizaciones del sector productivo y la articulación de las organizaciones de la sociedad civil que se promueve, abre nuevos caminos para la construcción de una planificación participativa del desarrollo, que promueve cambios en la estructura de oportunidades.

Por otra parte, referido al alcance sociocultural de la participación, se visualiza que la primera etapa de la intervención tuvo un enfoque instrumental y reivindicativo, orientado a la resolución de problemas y demandas específicas de la Cooperativa (proyecto secadero, cursos de formación, producción de muebles estándar, comercialización, etc.). Mientras que el nuevo enfoque del proyecto, además de procurar nuevos aportes para la resolución de aspectos tecnológico-productivos, se proyecta desde lo simbólico expresivo, en tanto la apertura de espacios de articulación de actores que se promueve tiene la mirada puesta en rescatar valores, modificar pautas culturales, construir una identidad, etc.

En definitiva, el proyecto promueve la participación de actores en la programación social del desarrollo y la construcción de una nueva conciencia social respecto del uso del bosque. De acuerdo con esta concepción del componente participativo, la intervención se orienta a preparar a las organizaciones a una participación activa en la toma de decisiones y no a intervenir sobre las mismas decisiones.

Si evaluamos la lógica que se promueve a una mayor escala y a luz de los “modelos direccionales de participación”, el proyecto se plantea desde un modelo de participación ampliada (enfoque conceptual que equilibra la opción simbólica expresiva y la instrumental, orientando la acción a la mejora en el acceso a oportunidades sociales, promoviendo la participación en todas las etapas del proceso decisorio de una gama más incluyente de actores). Pero además, los objetivos planteados sobre la consolidación y articulación de actores en la construcción de un proyecto de desarrollo, promueve una participación pública o creadora de sentido.

Esta proyección es central, en tanto el proyecto plantea la necesidad de generar una conciencia social que favorezca la aplicación de pautas y principios que aporten a la construcción de un esquema de aprovechamiento sustentable del bosque, que mejore la renta forestal e incremente los beneficios para los pobladores locales.

3.6 - El soporte institucional

El enfoque aquí presentado, es coherente con los ejes estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional del INTA (PEI) para el período 2005 - 2015: equidad, competitividad y sustentabilidad. Trabajar en estos aspectos implica pensar al desarrollo como una construcción social.

Por su parte la reformulación del proyecto fue aprobada en julio de 2007, con lo cual se interpreta que el INTA comparte la orientación conceptual y metodológica que el proyecto adopta. Por otro lado, el cambio de enfoque que terminó con el proyecto Cambio Rural (grupo de carpinteros), pasando a un proyecto Proyecto de Apoyo al Desarrollo Local (APDL), que incorpora nuevos actores y la apertura de espacios de participación, fue sugerido desde el Centro Regional Patagonia Sur (INTA) en la visita que realizó la Coordinación Nacional de Extensión (INTA) y el área técnica de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, a fines de 2006.

En esta nueva etapa, el proyecto profundiza un abordaje de las múltiples dimensiones que plantea el desarrollo. Al enfoque económico-productivo, se incorpora la mirada en aspectos socioculturales y ambientales, promoviendo la participación social, la integración entre sectores productivos, la vinculación rural-urbano y la construcción de redes de articulación social. Estos rasgos de la intervención, coinciden en gran parte con los fundamentos del Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios que impulsa el INTA a partir del año 2007. En ese contexto, el proyecto local recibe apoyo y participa del Proyecto Regional de Desarrollo Territorial.

La contribución de este Programa no solo significó la obtención de recursos para volcarlos en actividades propias del proyecto, sino que, fundamentalmente, aportó sustentos teóricos y metodológicos que dieron marco a la intervención.

Además, existió un fuerte respaldo Institucional, expresado en un involucramiento permanente de todos los niveles directivos del INTA, desde la Estación Experimental Agropecuaria Santa Cruz, el Centro Regional Patagonia Sur, hasta los máximos directivos del ámbito nacional. En resumen, se verifica un apoyo institucional, y un marco interinstitucional que promueve la construcción de este proyecto (INAES, Fundación ArgenINTA, Centro Metropolitano de Diseño, Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Unión de Cooperativas de Tierra del Fuego, UIA, SECyT).

Pero, dejando al margen el respaldo que tiene el proyecto, se analizó el marco institucional que lo sustenta, a través de la lectura del Plan Estratégico Institucional (PEI) definido por el INTA para el período 2005-2015 y del Documento Regional de Extensión

(INTA Patagonia Sur, 2007). En dichos documentos se establece que “el sistema de extensión y transferencia de tecnología pondrá énfasis en cuatro aspectos fundamentales: el apoyo a la modernización del sector agroalimentario y agroindustrial a fin de lograr una inserción competitiva del mismo en los mercados; la inclusión social de pequeños productores, operarios rurales y sus economías a fin de mejorar su participación en el desarrollo; la seguridad alimentaria a fin de reforzar la capacidad de autoconsumo de los sectores carenciados; y el manejo sustentable de los recursos naturales a fin de preservar la base ambiental para futuras generaciones.”

Queda explícito que los instrumentos y herramientas que el INTA dispone, que deben favorecerse y apoyarse los procesos de desarrollo local / territorial, tendientes a generar la competitividad sistémica regional. Esto implica el trabajo en dichos territorios, con la participación de los distintos sectores, favoreciendo los procesos de transformación productiva e institucional.

En coherencia con ello, el Documento Regional de Extensión, define –entre otras- las siguientes funciones:

- ✓ Promover la formación y el fortalecimiento de redes locales de innovación y conocimiento a través de la concertación con los actores locales.
- ✓ Promover y apoyar el fortalecimiento de la organización de los productores y de la población socialmente vulnerable.
- ✓ Promover la conformación de Sistemas Cooperativos de Extensión con la participación de Provincias, Municipios y otras organizaciones.
- ✓ Promover y apoyar la construcción de espacios que consoliden una visión integradora, a partir de la búsqueda de consensos intra e interinstitucionales.

Sugiere además que “la estrategia de intervención para el logro de los objetivos tiene como principal componente a la acción concertada con los diferentes actores del sistema”. Se define que el INTA actuará facilitando la integración de los esfuerzos de los diferentes actores sociales y dinamizando el proceso de innovación. Y además se expresa que “el Sistema Regional de Transferencia y Extensión incorpora el enfoque de desarrollo territorial, que supera la visión sectorial, constituyéndose en una estrategia de desarrollo rural, promoviendo y apoyando los procesos de transformación productiva e institucional”. Con esto, la Institución hace explícito un marco conceptual coherente con el abordaje teórico/metodológico construido en este nuevo proyecto y a partir del cual se interviene.

3.7 - Marco metodológico

Conforme al soporte teórico propuesto, en esta nueva fase del proyecto, se utilizó básicamente metodología de tipo cualitativas, con técnicas como entrevistas abiertas, talleres (F.O.D.A., Árbol de problemas) y grupos focales. La lógica de este enfoque, sugiere el empleo de todo tipo de herramientas que promuevan la innovación organizacional y la participación de los actores involucrados en el proyecto. Se buscó con ello, el empoderamiento, compromiso e involucramiento de las organizaciones, en los procesos de planificación participativa.

Instrumentos como la de grilla de alianzas y conflictos desarrollada en el Programa FLACSO / UNESCO de capacitación para la gestión (citado por Robirosa, 1983), sirven como herramientas de análisis de la conflictividad o apoyo de los actores sociales presentes en el escenario de intervención.

Asimismo, conforme la intervención avanza y los espacios de articulación abiertos involucran a la diversidad de actores, se toman elementos metodológicos como los de los procesos Aprendizaje, Planificación y Acción (A.P.yA., GTZ y Adeza, 1996). Cabe mencionar que la implementación de este tipo de metodologías requiere necesariamente de un abordaje multidisciplinar. La complejidad de los procesos sugiere la diversificación y enriquecimiento del equipo técnico que realiza el trabajo a terreno, incorporando la mirada de otras disciplinas, como la sociología y la antropología.

El enfoque teórico de la intervención nos lleva a seguir el eje de investigación participativa direccionada a la acción.

La investigación-acción consiste en la producción de conocimiento para guiar la práctica y conlleva la modificación de una realidad dada por parte del mismo proceso investigativo. La investigación participativa comprende todas las estrategias en que la población involucrada participa activamente en la toma de decisiones y en la ejecución de una o más fases del proceso de investigación (Antón de Schutter, s/f).

Bajo este marco, el proceso de intervención se proyectó desde la necesidad de desarrollar representatividades sociales y sectoriales, mientras se motivó la apertura de espacios de articulación entre las organizaciones para la planificación participativa. El proyecto pretende lograr, con la apertura de esos espacios, la creación de una conciencia crítica que facilite la planificación social. Un espacio donde las distintas organizaciones puedan cooperar, confrontar, articular y resolver sus necesidades junto al resto de los actores de la cadena forestal.

CAPÍTULO 4

RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO REFORMULADO

La descripción del proyecto reformulado a partir del año 2006, y que se presenta a continuación, debe interpretarse como una continuación del proyecto inicial. De hecho, la Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia fue y sigue siendo, un actor desde el cual se impulsaron otras intervenciones y articulaciones. La consolidación de este grupo, permitió explicitar con hechos el ideario de un desarrollo sustentable a partir de la construcción de un proyecto de base social. Por ello, es oportuno resaltar que este grupo de carpinteros, con sus aciertos y errores, fue el núcleo que creyó y comunicó el proyecto, animándose a soñar y a construir realidades que aparecían como utopías.

4.1 - Ampliando el escenario de intervención. Breve descripción

El soporte teórico-metodológico descrito en el capítulo 3, da sustento a los procesos que se juegan en terreno. En coherencia con ello, la mirada de esta nueva etapa del Proyecto, amplió el escenario de intervención, pasando de un enfoque de trabajo sobre un grupo de carpinteros, a la promoción de procesos de cambio sobre todo el encadenamiento productivo forestal. Este abordaje no desconoció los aportes al desarrollo que hacen las Instituciones, Organizaciones no Gubernamentales y Proyectos que se juegan en este ámbito sino que, por el contrario, procuró sumarse desde una perspectiva social de la intervención, con la expectativa de que el Proyecto contribuya a dinamizar un proceso de desarrollo local, propiciando espacios de participación multiactorales.

La formalización del grupo de carpinteros, en su organización Cooperativa, abrió un nuevo ámbito de articulación con los diferentes actores del quehacer forestal de Tierra del Fuego. En ese sentido, se proyectaron acciones tendientes a consolidar la Cooperativa de Carpinteros, mientras se amplió la mirada hacia la innovación organizacional en los diferentes eslabones del sistema forestal.

Así, se incluyó en la intervención a los pequeños productores forestales de Tolhuin (PPF)²⁹, procurando generar un proyecto socio-productivo interno, mientras se promovió

²⁹ Hoy Cooperativa Lago Kami. Organización constituida por microemprendedores que operan en la producción primaria desde aserradero portátiles hasta 'tabloneo con motosierra', donde son muy escasos los niveles de organización, tecnología aplicada, integración de esfuerzos, etc. En ellos prevalece el esfuerzo; subsisten –en general– a partir de una brecha altamente significativa entre el valor de la materia prima y el precio de venta para la madera elaborada. Se estima que el asociativismo podría generar oportunidades de acceso a tecnologías y escalas más sustentables.

una articulación entre la actividad 1ria y 2ria, es decir entre aserraderos y carpinteros organizados.

Bajo esta misma perspectiva se planificaron actividades tendientes a concientizar a los carpinteros de Ushuaia respecto de la necesidad de consolidar una organización sectorial (Cámara de Carpinteros)³⁰. Se espera que con el surgimiento de estas organizaciones se fortalezca una red de articulación social, se consoliden proyectos y actividades alineados con los postulados de un desarrollo local.

En definitiva, la innovación organizacional que se promovió, intenta rescatar la lógica material y simbólica de los actores, facilitando espacios de empoderamiento desde donde hacer posible una **planificación participativa del desarrollo**.

Estos procesos organizativos se encuentran apoyados por proyectos y actividades planificadas desde la Agencia de Extensión INTA Ushuaia, creándose un campo de retroalimentación favorable para el desarrollo local³¹. En ese sentido, el Proyecto de Diseño denominado “Operación Lengua” (Convenio entre el Gobierno Provincial, el Centro Metropolitano de Diseño de la ciudad de Bs. As. y el INTA), contribuye a alcanzar el objetivo de valorizar la madera nativa a través de producciones estándares de muebles, que incorporen tecnología de diseño, como agregado de valor intangible. La Cooperativa y diferentes grupos de carpinteros locales articularán con diseñadores para desarrollar un sistema de muebles u objetos diferenciados que rescaten el imaginario local, y permitan abordar con mejores oportunidades el mercado provincial y regional. Para internalizar esta propuesta se diseñará un ensayo demostrativo de gestión, producción y comercialización de muebles en pequeñas series, que permitan dar continuidad al ensayo de muebles de dormitorios realizado tiempo atrás. Se espera que este proceso de gestión participativo, allane el camino para operativizar el proyecto de diseño. Como producto de esta iniciativa se prevé iniciar una estrategia de comercialización a nivel regional, posicionando productos en el ‘Eje patagónico’ (*Río Gallegos, Comodoro Rivadavia, Trelew*). Esto se sustenta en la valiosa experiencia rescatada por el Grupo en “INTA Expone”³² en dónde -entre otras cosas-, comerciantes de Neuquén demandaron sus producciones.

³⁰ La Cámara de Carpinteros, Carpinterías y Afines de Ushuaia formalizó su organización a partir de Septiembre de 2008.

³¹ Los proyectos a los que se hace mención (Secadero, Diseño y Proyecto Federal de Innovación Productiva - PFIP-), constituyen actividades planificadas dentro del proyecto reformulado que se presenta. En tal sentido, si bien se podría pensar que el proyecto en cuestión, por incluir a otros proyectos, debería denominarse como “programa”, creemos que esa categoría excede los alcances del mismo.

³² Con motivo de conmemorarse los 50 años de la creación del INTA, la Institución organizó una Exposición que abarcó toda la Región Patagónica (INTA Expone en Patagonia- Allen , 10 al 12 de noviembre de 2006). En lo que se denominó el pabellón de Desarrollo, la Cooperativa montó un stand, presentando, además de sus productos, el proyecto cooperativo.

En lo que respecta a la Cooperativa, el proceso de intervención apuntó a afianzar y consolidar su organización y capacidad de gestión. Así, con la puesta en marcha del Proyecto “Instalación de una cámara de secado y construcción de tecnología de depósito y proceso”, el grupo cooperativo materializa el esfuerzo de dos años de trabajo. La posibilidad de desarrollar el proceso de secado, junto a la habilitación de un espacio físico para tal fin, constituirá un logro sin precedentes para la Cooperativa. Esta iniciativa encontrará por primera vez a los carpinteros construyendo y gestionando con continuidad un proceso productivo. Por todo esto, los carpinteros cooperativizados asumen estar construyendo algo equiparable al “sueño de la casa propia”.

Resultó novedoso y enriquecedor el enfoque institucional que soportó el “Proyecto Secadero”. El INAES se comprometió con el Proyecto a través de un subsidio (\$200.000), mientras se elabora un convenio entre la Subsecretaría de Recursos Naturales -como representante del Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego-, el INTA y la Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia. La Provincia aportó un terreno para tal fin, el INTA la gestión del proyecto y un complemento de financiamiento a través de la Fundación ArgenINTA (\$ 86.800); la Cooperativa de carpinteros, entretanto, asumió el compromiso de operativizar el proyecto, con su trabajo y esfuerzo.

4.2 Línea de base construida a partir de la reformulación del proyecto

Se definió como Finalidad del Proyecto:

“Iniciar –desde una perspectiva social- un proceso de desarrollo sustentable del sistema forestal, promoviendo la innovación tecnológica, organizacional y la integración de redes de articulación de actores, que favorezca el desarrollo de capacidades, oportunidades y la apertura de espacios de planificación participativa para la construcción del desarrollo local.

En función de ello, para esta etapa actual, se plantean cinco líneas de intervención que surgen de un acuerdo de trabajo construido junto a los actores directos:

- 1- Consolidación de la Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia.
- 2- Toma de conciencia de los actores de la transformación secundaria de la madera, respecto de la necesidad de generar una representatividad sectorial (Cámara de Carpinteros).
- 3- Consolidación socio-productiva de los pequeños productores forestales de Tolhuin.
- 4- Construcción de un espacio de articulación de todos estos actores, organizaciones y representantes de la sociedad civil.

5- Estrategia comunicacional.

A continuación se transcriben los indicadores verificables propuestos en el marco lógico que luego se presenta, según la finalidad establecida y una descripción de base o punto de partida, que facilite la evaluación y seguimiento del proyecto.

Indicador 1.1 - *El escenario forestal se enriquece con la consolidación de nuevas organizaciones de Base (crece el capital social).*

El espacio de actores al inicio de esta nueva etapa del proyecto se describe de la siguiente manera:

- Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia

Está constituida desde fines de 2005. Se trabajó junto a este grupo, en el marco del programa Cambio Rural del INTA desde fines de 2004. El grupo está integrado por 16 carpinteros de Ushuaia, se encuentra consolidado, y existe un espacio de confianza y articulación.

En la instancia de reformulación del proyecto la integración más importante en lo productivo tiene que ver con la provisión a sus asociados de insumos (madera y herrajes) y una incipiente comercialización conjunta de muebles en el marco de una experiencia grupal que no termina de afianzarse. Por ello, la Cooperativa necesita de una mayor integración en lo productivo y un proyecto que la motorice y sustente.

Respecto de la articulación con otros actores, la Cooperativa se ha posicionado recientemente, vinculándose fuertemente con diversas Instituciones, pero muy poco con el resto de los actores de la cadena forestal.

- Pequeños Productores Forestales

Este grupo se auto-convocó y fue inducido a constituirse como Cooperativa por otros agentes de desarrollo (Ministerio de Trabajo de Nación, Secretaria de la Producción – Río Grande- y Municipalidad de Tolhuin). A principio del año 2007, y por propia iniciativa, establecen el primer contacto con la Agencia de Extensión Rural Ushuaia, mostrando interés por conocer la Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia e iniciar un trabajo conjunto. Se comienza y se legitima un proceso de intervención en los primeros días de mayo de 2007.

El grupo está integrado por diez productores primarios que aprovechan el bosque nativo. Entre ellos no han realizado aún el acuerdo de trabajo. Se percibe que quieren acceder a la organización cooperativa seducidos por las posibilidades de subsidio que

otorga ese marco organizativo, pero no tienen en claro el camino a recorrer. Es un grupo incipiente, de emprendedores casi marginales, pero donde se verifica la existencia de capital humano con espíritu solidario, necesidades comunes y motivaciones para construir un proyecto.

Las relaciones del grupo se han mantenido sobre todo, con la instancia política, en el ámbito municipal. El vínculo con la Dirección de Bosques y Recursos Naturales es individual y por cuestiones personales. Mientas que con el sector de carpinteros y “madereros” (aserraderos grandes) aún no han establecido intercambios.

- Carpinteros de Ushuaia

Este conjunto está constituido por los carpinteros que no participan de la Cooperativa y están dispersos y sin articular entre ellos ni con la Cooperativa. Si bien se conocen historias de desencuentros, se cree que existen fuertes razones para generar un espacio sectorial. Desde la Agencia se construyen Proyectos y actividades con una mirada integradora, que pueden favorecer la toma de conciencia respecto de la necesidad de organizarse sectorialmente (Exposición de Muebles y Proyecto de Diseño).

- Cámara de Madereros (aserraderos grandes)

Por mucho tiempo funcionó sin personería jurídica (hoy se desconoce si la tiene). Carece de representatividad sectorial. Nuclea a los aserraderos de mayor producción. Se vincula con la instancia política, presionando y consiguiendo prebendas y soluciones para unos pocos, amparados por un modelo de gestión clientelar.

No obstante ser parte del escenario forestal, en esta instancia no se plantea en el marco de este proyecto una intervención directa con este actor.

Indicador 1.2 - Se generan ámbitos de articulación y *planificación participativa* entre los diferentes actores del quehacer forestal en función de la construcción de un proyecto de *desarrollo local sustentable*.

El escenario forestal en los últimos años se ha caracterizado por la atomización de sus productores, tanto de aserraderos como de carpinteros. La integración horizontal es poco frecuente y como se mencionó, las organizaciones son recientes o han carecido de representatividad.

De ahí, que a la fecha de reformulación del proyecto no se abrieran espacios de articulación y planificación. En esto, el enfoque clientelar hizo lo suyo al oponerse por

definición a un modelo de gestión política que promueva la participación social. En definitiva, no existen ni existieron ámbitos de articulación y planificación participativa.

Indicador 1.3 - Mejora la *renta forestal*, su redistribución y los *beneficios sociales* derivados del aprovechamiento integral del bosque nativo y de la consolidación de la *cadena de valor*.

Analizando el contexto de la estructura de producción y comercialización podemos evidenciar que el sistema de producción forestal no tiene un perfil orientado hacia el desarrollo local. Para ejemplificar diremos -a grandes rasgos- que anualmente se producen en Tierra del Fuego aproximadamente 10.000.000 de p2 de madera aserrada de lenga. La mitad de esa madera -y la de mayor calidad- se comercializa extra isla sin secar, en bruto. De la otra mitad, solamente se secan en el orden de 1.500.000 p2 (de este volumen los carpinteros de Tierra del Fuego elaboran aproximadamente 600.000 p2 y 900.000 p2 procesan los aserraderos en pisos, machimbres, molduras y madera para construcción), mientras el volumen restante -3.500.000 p2- se consumen localmente como madera verde para diferentes usos, en general poco nobles (encofrado, cercos, carpintería de obra y rural, etc).

Este esquema de uso se contrapone al que imaginamos para un desarrollo local, por consumir mucho bosque fiscal (900 has./año), y generar una baja renta, trabajo y bienestar en la sociedad.

La actualización de encuestas y entrevistas que se planifican en este proyecto aportará elementos que permitan ampliar el breve análisis que se realiza sobre este punto.

4.3 – Indicadores para el seguimiento y evaluación del proceso

Conforme al objetivo de desarrollo o finalidad, presentado en el punto anterior, se establecen los siguientes objetivos generales o inmediatos:

1- Disponer de una infraestructura propia que facilite la integración productiva, el desarrollo de nuevos procesos y la ampliación / consolidación de la Cooperativa de Carpinteros.

2 - Mejorar la competitividad de las carpinterías de Ushuaia, el índice de valor agregado y la participación en el mercado local y regional de muebles y objetos, en los próximos 3 años.

3- Concientizar a los carpinteros de Ushuaia respecto de la necesidad de construir una representatividad sectorial y una posición de empoderamiento que favorezca el desarrollo de proyectos y actividades.

4- Iniciar un proceso de intervención junto a los Pequeños Productores Forestales promoviendo la innovación tecnológica, organizacional y la articulación con otros actores.

5 – Construir espacios de articulación social e institucional, conformando redes de integración de actores que motivan un proceso de planificación participativa, contribuyendo al desarrollo local y sustentable.

- Seguimiento del proyecto

Todas las acciones dentro del proyecto se sujetan a las herramientas de evaluación establecidas por el encuadre institucional del INTA: Reunión anual de Planificación, Plan de Extensión de la AER, Informes Anuales del Proyecto Regional de Extensión; Informes Anuales Cambio Rural, Sistema de Información en Extensión, etc.

El seguimiento y evaluación del proceso se realizará teniendo en cuenta la evolución de los siguientes indicadores:

- ✓ *Se lleva a termino el Proyecto: Fortalecimiento de la Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia a través de la adopción de tecnologías apropiadas: “Instalación de una Cámara de Secado y construcción de infraestructura de depósito y proceso”*
- ✓ *Crece el número de asociados y la mano de obra empleada por la Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia.*
- ✓ *Se desarrollan y comercializan producciones estándar de muebles de lenga, incorporando tecnología de diseño en el marco del Proyecto “operación lenga” convenio INTA – Gob. Pcia. y Centro Metropolitano Diseño (Ciudad de Bs. As.)*
- ✓ *Las carpinterías organizan series productivas y los talleres incorporan tecnologías apropiadas.*

- ✓ *Los carpinteros de Ushuaia participan en los espacios y actividades sectoriales y se constituyen en otro de actor social del desarrollo.*
- ✓ *Se consolida y formaliza la organización el grupo de pequeños productores .- El Grupo de pequeños productores forestales abastece de madera a la Coop. de Carpinteros (registros contables)*
- ✓ *A partir de los espacios de planificación participativa se incide en la definición de políticas de desarrollo local.*
- ✓ *La participación social se proyecta desde lo simbólico expresivo, con un enfoque creador de sentido, que enriquece la estructura de oportunidades.*

4.4 – Marco Lógico

Resumen descriptivo	Indicadores Verificables (criterios de éxito)	Medios de verificación	Supuestos relevantes
<p style="text-align: center;">Finalidad u objetivo de desarrollo:</p> <p>A1 - Iniciar –desde una perspectiva social- un proceso de desarrollo sustentable del sistema forestal, promoviendo la innovación tecnológica, organizacional y la integración de redes de articulación de actores, favoreciendo el desarrollo de capacidades, oportunidades y la apertura de espacios de planificación participativa para la construcción del desarrollo local.</p>	<p>A1.1 - El escenario forestal se enriquece con la consolidación de nuevas organizaciones de base (crece el capital social).</p> <p>A1.2.- Se generan ámbitos de articulación y planificación participativa entre los diferentes actores del quehacer forestal en vínculo a la construcción de un proyecto de desarrollo local sustentable.</p> <p>A1.3 -Mejora la renta forestal, su redistribución y los beneficios sociales derivados del aprovechamiento integral del <i>bosque nativo</i> y de la consolidación de la cadena de valor.</p>	<p>A1.1.1 - Formalización de grupos y organizaciones (estatutos - actas de constitución – asambleas – reuniones)</p> <p>A1.1.2 Participación de los actores en espacios sectoriales, exposiciones y eventos.</p> <p>A1.2. Se implementan políticas de desarrollo local sustentable (<i>ejemplo: aforo como herramienta de desarrollo – retención a la exportación de madera sin procesar – financiamiento de proyectos – firma de convenios – planificación sustentable del bosque – definición del valor del bosque privado</i>).</p> <p>A1.3.1 - Diagnósticos cuali /cuantitativos realizados desde la AER. (base social – nº de talleres – índice de valor agregado, etc.)</p> <p>A1.3.2 - Registros de la Administración Forestal (disminución de la superficie de aprovechamiento anual).</p> <p>A1.3.3 - Registros del SENASA / AfyP (disminución de la exportación de madera aserrada de la isla y apertura a la exportación de muebles/objetos y cerramientos de la isla)</p>	<p>Compromiso Institucional</p> <p>Fortalecimiento del personal operativo de la AER.</p> <p>La instancia política define pautas que contribuyan al desarrollo local .</p> <p>Continuidad en la participación de los actores.</p>

Objetivos específicos	Indicadores Verificables	Medios de verificación	Supuestos relevantes
<p>1- La Coop. de carpinteros de Ushuaia dispone de una infraestructura propia que facilita la integración productiva, el desarrollo de nuevos procesos y la ampliación / consolidación del grupo.</p> <p>2 - En los próximos 3 años las carpinterías de Ushuaia mejoran su competitividad, el índice de valor agregado y la presencia en el mercado local y regional de muebles/objetos (se abordan mercados Patagónicos : Eje Gallegos, Comodoro, Trelew).</p> <p>3- Concientizar a los carpinteros de Ushuaia respecto de la necesidad de construir una representatividad sectorial y una posición de empoderamiento que favorezca el desarrollo de proyectos y actividades.</p> <p>4- Iniciar un proceso de intervención junto a los Pequeños Productores Forestales promoviendo la innovación tecnológica, organizacional y la articulación con otros actores.</p> <p>5 –Construir espacios de articulación social e institucional, conformando redes de integración de actores que motivan un proceso de planificación participativa, contribuyendo al desarrollo local y sustentable.</p>	<p>1.1 – Se lleva a término el Proyecto: <i>Fortalecimiento de la Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia a través de la adopción de tecnologías apropiadas: "Instalación de una Cámara de Secado y construcción de infraestructura de depósito y proceso"</i></p> <p>1.2.- Crece el número de asociados y la mano de obra empleada.</p> <p>2.1- Se desarrollan y comercializan producciones estándar de muebles de lenga, incorporando tecnología de diseño en el marco del Proyecto "operación lenga" convenio INTA – Gob. Pcia. y Centro Metropolitano Diseño (Ciudad de Bs. As.)</p> <p>2.2 Las carpinterías organizan series productivas.</p> <p>2.3 Los talleres incorporan tecnologías apropiadas.</p> <p>3- Los carpinteros de Ushuaia participan en los espacios y actividades sectoriales y se constituyen en otro actor social del desarrollo.</p> <p>4.1-Se consolida y formaliza su organización el grupo de pequeños productores .</p> <p>4.2- El Grupo de pequeños productores forestales abastece de madera a la Coop. de Carpinteros (registros contables)</p> <p>B5.1- A partir de esta instancia de participación se incide en la definición de políticas de desarrollo local.</p> <p>B5.2- La participación social se proyecta desde lo <i>simbólico expresivo</i>, con un enfoque creador de sentido, que enriquece la estructura de oportunidades.</p>	<p>1.1- Proyecto secadero materializado y operativo</p> <p>1.1- Registros de movimientos de madera seca de los asociados (libros contables y balance).</p> <p>1.2- Libro de registro de asociados.</p> <p>2.1- Producciones en el mercado. Se inicia la oferta y surge una demanda de muebles en el mercado local y regional.</p> <p>2.1- Se desarrolla una marca que identifica el origen y el diseño de las producciones.</p> <p>2.2 y 2.3- Líneas de producción en serie. Registros contables. Línea de base. Imágenes y verificación a terreno.</p> <p>3- Libros de actas – presentación de documentos- Actividades sectoriales (exposiciones, proyecto diseño, capacitaciones, etc)</p> <p>4.1- Permisos otorgados por la Direc. Pcial. de Bosques: Integración de actividades en el obraje (cosecha-arrastre-transporte) y en el aserrado. Corralón de acopio de madera en Tolhuin.</p> <p>4.2- Libro de actas – presentación de documentos- participación en Talleres de Planificación Participativa. Imágenes.</p> <p>5.1- Decretos y resoluciones alineadas con el proyecto participativo.</p> <p>5.1 – Opinión pública y medios de comunicación que dan cuenta del proceso.</p>	<p>1 -Firma del convenio entre INTA- Pcia.- Coop. (la Pcia. cede el terreno). Acceso a financiamiento.</p> <p>2- Firma Convenio Pcia.- CMD-INTA.</p> <p>2 – 3 – 4 y 5: Continuidad en la participación de los actores.</p>

Resultados esperados	Indicadores Verificables	Medios de verificación	Supuestos relevantes
<p>Resultado (1) - El proyecto “secadero e infraestructura de depósito y proceso”, se operativiza y concluye en un plazo menor a un año y medio (fines de 2008).</p> <p>Resultados (2)</p> <p>(2.1) - Los carpinteros disponen, elaboran y comercializan no menos de 10 prototipos de muebles de lenga, a partir de la participación en el Proyecto Operación Lenga (INTA-Provincia-CMD),</p> <p>(2.2) Los carpinteros complementan sus saberes a partir de una actualización tecnológica, intercambio de experiencias y conexión con proveedores de insumos.</p> <p>(2.3) Se incrementan los niveles de producción estándar, verificándose un incremento del 15 % en el tiempo destinado a estas producciones en el primer año, un 30% en el segundo y un 50 % el tercero.</p> <p>(2-4) Se implementa una estrategia de abastecimiento de materias primas e insumos productivos, favoreciendo la construcción de alianzas de integración en la cadena de valor forestal, asegurando las reservas e incrementando los niveles de compra y capitalización.</p> <p>(2-5) La estandarización de las producciones a través de la Cooperativa favorece la integración, capitalización y desarrollo del mueble local.</p> <p>Resultado (3)</p> <p>(3.1) Construcción de un mapa de percepciones y marcos de referencias de los carpinteros, en vínculo a la necesidad (o no) de formalizar una representación sectorial.</p> <p>(3.2) Se abren espacios de participación y articulación a partir de los puntos de encuentro identificados.</p> <p>Resultado (4) – Los pequeños productores forestales, se organizan y construyen un proyecto socio-productivo, integrado a un proyecto de desarrollo forestal.</p> <p>Resultado (5) –</p> <p>5.1- Se consolida un espacio de participación de actores.</p> <p>5.2- Se organizan actividades con la participación de múltiples actores.</p>	<p>1. La Coop realiza el proceso de secado y provee de madera seca de lenga a sus asociados.</p> <p>2.1 -Apropiación de tecnología de diseño y organización de producciones estándares.</p> <p>2.2- Asistencia a Ferias, exposiciones y capacitaciones. - Calidad de procesos y productos.</p> <p>2.3- Inicio del proceso de apropiación tecnológica y cambio del Paradigma productivo (estandarización). Mejora la competitividad, la calidad y capacidad de oferta.</p> <p>2.4. - Se establecen compromisos y alianzas estratégicas - Bajan los costos de producción.</p> <p>2.5- Continuidad en el desarrollo de producciones cooperativas</p> <p>3.1- Sector de carpinteros relevado, problematizado / concientizado.</p> <p>3.2- Se aprende a trabajar en el disenso.</p> <p>4.1 Los pequeños productores forestales construyen y gestionan un proyecto interno.</p> <p>4.2- Los pequeños productores forestales participan en la construcción de un proyecto de desarrollo forestal.</p> <p>5.1- Definición de ejes estratégicos para el desarrollo.</p> <p>5.2- Realización de la Exposición del Bosque y el Mueble.</p> <p>5.3- Participación en el Proyecto de Diseño.</p>	<p>1- Infraestructura de secado (150.000 p2/año), depósito y proceso materializado. Libro Contables /actas.</p> <p>2.1- Muebles y objetos con diseño en el mercado.</p> <p>2.2 - Diversificación de proveedores (mejores precios insumos) e innovación tecnológica (herramientas, fresas, lijás, adhesivos, etc) -Informe de las capacitaciones. - Apropiación de técnicas</p> <p>2.3-Registros de venta.</p> <p>2.4 - Acta acuerdos - Acopio de insumos y materias primas. - Cotizaciones y libros de registro contable.</p> <p>2.5- Presencia en el mercado.</p> <p>3.1- Informes</p> <p>3.2- Actividades sectoriales. Reuniones. Comisiones de trabajo.</p> <p>4.1. Se cumplen los objetivos del proyecto.</p> <p>4.2- Actas de reuniones y actividades sectoriales.</p> <p>5.1- Espacio de concertación de actores institucionalizado. Documentos sectoriales que motorizan políticas de desarrollo local.</p> <p>5.2- Resultado del relevamiento de percepciones. Registros periodísticos. Imágenes.</p> <p>5.3- Exposición y comercialización de prototipos diseñados.</p>	<p>Continuidad en la participación de los actores en la tarea y acceso presupuesto y financiamiento o requerido para el desarrollo de los objetivos.</p>

Actividades	Indicadores Verificables	Medios de verificación	Supuestos relevantes
<p>Actividades 1- 1.1- Se aporta en la redacción y gestión del proyecto . 1.2- Reuniones mensuales.</p> <p>Actividades 2- 2.1- Se participa en la organización y coordinación del trabajo a terreno en Ushuaia para el desarrollo de los prototipos de muebles/objetos. junto a los diseñadores y carpinteros (Proyecto “Operación Lengua”). 2.2- Asistencia de cuatro carpinteros y del Agente de Proyecto a la Fitecma (Feria Internacional de la Tecnología de la madera) -Bs. As. del 3 al 7 de Julio de 2007-. 2.3- Capacitaciones en la temática de secado y lustre 2.4- Reuniones Grupo de Aserraderos y COOP carpinteros. 2.5- Desarrollo de una estrategia de estandarización de producciones bajo un esquema Cooperativo.</p> <p>Actividades 3- 3.1- Actualización Encuesta Carpinterías 2004 . Entrevistas no estructuradas. 3.2- Reuniones de planificación de actividades sectoriales. 3.3- Taller sector transformación secundaria 3.4- Capacitación sobre asociativismo y Cámaras empresarias</p> <p>Actividades 4- 4.1- Reuniones mensuales. 4.2- Taller de análisis y resolución de problemas. 4.3- Capacitación en asociativismo / cooperativismo. 4.4 - Elaboración del proyecto.</p> <p>Actividades 5- 5.1- Realización de Talleres dónde articulen los diferentes actores y se comience un proceso de planificación participativa. 5.2- Participación en la organización de la 3º Exposición del bosque y el mueble. Montaje de un stand del Grupo en la segunda Exposición del Mueble.</p>	<p>1.1-Proyecto presentado , aprobado y Convenios firmados. Infraestructura y secadero operativo. 1.2- Planificación /Toma de decisiones</p> <p>2.1- Prototipos diseñados 2.2- Diversificación de proveedores (mejores precios de los insumos) e innovación tecnológica (herramientas, fresas, lijas, adhesivos, etc) 2.3- Apropiación de técnicas. 2.4-Construcción de alianzas estratégicas 2.5- Se hace operativa y continua la producción de muebles estándar Cooperativa.</p> <p>3.1- Se refuerza la información de base y se comprende la lógica de los carpinteros. 3.2- Planificación participativa de actividades. 3.3- Definición de problemas y objetivos. 3.4- Sector motivado, reflexivo, con buena predisposición para organizarse y realizar actividades sectoriales.</p> <p>4.1- Participación. 4.2- Diagnóstico participativo –Se priorizan objetivos y actividades. 4.3-Grupo concientizado y predispuesto a trabajar bajo un esquema cooperativo 4.4- Proyecto internalizado que se empieza a ejecutar</p> <p>5.1- Construcción de acuerdo entre los actores: propuestas para el desarrollo. 5.2- Participación de un importante número de expositores y gran afluencia de público.</p>	<p>1.1- Documentación- Actas Cooperativa- Financiamiento otorgado. Comodato terreno cedido por Pcia. Verificación a terreno 1.2-Actas Reuniones.</p> <p>2.1- Presentación de prototipos en exposición. Catálogo CMD. 2.2- Inscripción- entradas- folleteria- contactos. 2.3-Certificados. Imágenes. 2.4- La Coop de aserraderos abastece a la de madera a la Coop de carpinteros. Registros contables 2.5- Registros-Balances.</p> <p>3.1- Resultados encuesta y entrevistas. 3.2- Se concretan actividades. 3.3-Resultados Taller. Imágenes. 3.4- Sector organizado.Se concretan actividades sectoriales.(Ej: exposición - capacitaciones- proyecto diseño- articulaciones multiactorales).</p> <p>4.1- Actas 4.2- Informe. Árbol de problemas y objetivos 4.3- La Coop de aserraderos abastece a la de madera a la Coop de carpinteros. 4.4- Actas de reuniones. Nivel de participación y compromisos asumidos. 4.5- Inicio del Proyecto.</p> <p>5.1 – Informes – Actas – Documentos laborados. Implementación de políticas</p>	<p>Compromiso Institucional con el Proyecto.</p> <p>Firma del Convenio Pcia-INTA-CMD</p>

CAPÍTULO 5

REDES Y ACTORES EN EL PROYECTO REFORMULADO: ESTADO DE AVANCE

5.1- Cooperativa de Carpinteros de Ushuaia

Para el primer trimestre de 2006 se formalizó la organización, pero aún teniendo número de matrícula del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), el grupo no había consensuado el perfil y los alcances de la iniciativa. Se realizó entonces un **“taller sobre análisis y resolución de problemas”** a partir del cual se acordaron los lineamientos estratégicos de la Cooperativa³³ (ver Anexo 1).

En esta primera etapa, la Cooperativa de Carpinteros se consolidó internamente, siguió proveyendo a sus asociados de insumos productivos y se construyeron las primeras articulaciones entre los siete talleres que la componían. Hoy el grupo funciona como una red que protege y aprovecha oportunidades.

Por lo aquí expuesto, se hace evidente que la Cooperativa vive las instancias fundacionales, donde los primeros esfuerzos se volcaron en pos de la consolidación interna y en el aprendizaje del esquema de funcionamiento Cooperativo. Si bien esta etapa demandó a los carpinteros tiempo y dedicación, se asume como un período preparatorio que favoreció una integración y desarrollo más profundo.

Un hecho simbólico digno de rescatar fue la participación de la Cooperativa en la muestra **“INTA Expone”**, realizada en Allen, Provincia de Río Negro, en noviembre de 2006. Allí los carpinteros expusieron y comercializaron sus producciones, transmitieron la iniciativa cooperativa y se posicionaron institucionalmente.

A partir de esta experiencia recién comentada, diferentes instituciones apoyaron con determinación el proyecto denominado **“instalación de infraestructura de proceso y secado”**. El Gobierno Provincial cedió en comodato un terreno, mientras el INAES otorgó el primer subsidio a una Cooperativa de Tierra del Fuego. A su vez, la Fundación ArgenINTA le facilitó un crédito a tasas promocionales para la compra e instalación del galpón.

³³ A partir del proyecto reformulado en el año 2006, se procuró abordar procesos de investigación-acción participativa. La realización de talleres (por ejemplo de análisis y resolución de problemas), contribuyó a la innovación en los procesos organizacionales y de apropiación tecnológica. Además, desde el punto de vista del autor de este trabajo, son años de transición hacia un abordaje con mayor nivel de sistematización, de rigurosidad teórico-metodológica y de un ida y vuelta entre la acción y la conceptualización.

La Agencia de Extensión INTA Ushuaia, además de acompañar en la formulación de los proyectos que permitieron concretar la compra del secadero, intervino en todo el proceso grupal³⁴. Si bien en cada etapa o actividad se legitimó el rol que jugaría el INTA, no resultó fácil discernir hasta dónde convenía acompañar y a veces asumir roles que se esperaba fueran tomados por la cooperativa, o era oportuno problematizar y acompañar una crisis para fortalecer el liderazgo del grupo y su autonomía.

Mientras que en la primera etapa (2004-2006), el grupo mostraba hechos, en esta segunda etapa se concentró en la gestión, necesitando contar con palabras lo que no podía mostrar con realidades. Fue una etapa caracterizada por el “posicionarse”, “mostrarse” y reunirse con diferentes instituciones, que si bien desgastó al grupo, terminó dando su fruto.

A mediados del año 2007 se inició la articulación de la Cooperativa de Carpinteros con la Cooperativa de pequeños productores forestales de Tolhuin. El interés de ambas organizaciones se centró en la provisión de madera proyectada a partir de la instalación de la cámara de secado. Como consecuencia de esto se identificó y formuló un Proyecto Federal de Innovación Productiva (PFIP), aprovechando que el Gobierno de la Provincia eligió el eje forestal como uno de los lineamientos estratégicos para canalizar los recursos que puso a disposición la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación (SECyT).

Desde mediados del año 2008, a partir del otorgamiento del terreno, el subsidio y el crédito, comenzó una nueva etapa, la de ejecución del proyecto. Se adquirió el secadero, la caldera y el galpón y llegó la hora de volver de los dichos a los hechos.

A partir de este aparente logro, se generaron expectativas entre los que no participaban de la organización. Se buscó en esta instancia, la construcción de una representatividad sectorial, que si bien fue exitosa, distrajo esfuerzos al proyecto que debía ejecutar la Cooperativa. El tiempo nos dirá si fue el momento oportuno para desatar ese proceso. Lo cierto es que se logró constituir una organización con amplia convocatoria que muestra por primera vez la unidad sectorial.

En este proceso sectorial, la Cooperativa de carpinteros se acercó al resto del sector, puesto que la mayoría de los dieciséis asociados a la Cooperativa participan de la Cámara de Carpinteros Carpinterías y Afines. Como resultado de ello, se sumaron cuatro asociados más,

³⁴ Si bien el surgimiento de la Cooperativa, fue uno de los resultados del proyecto inicial, la posibilidad de esta construcción problemática, fue facilitada tanto por la puesta en marcha de dicho proyecto como por el soporte de herramientas de intervención adquiridas por el autor en la cursada de la Especialización en Desarrollo Rural.

dándole un nuevo impulso, muy necesario en esta fase de ejecución del proyecto. En la actualidad, siguen asociados a la Cooperativa todos los carpinteros que iniciaron el grupo original, creciendo su número a un total de veinte miembros.

Transcurrió un tiempo muy valioso desde que se efectuaron los primeros desembolsos en subsidios y créditos hasta la etapa de ejecución. Como resultado de ello, la inflación se llevó parte de los recursos, obligando al grupo a afrontar esta etapa con las fuerzas propias. Fue necesaria la integración de capital y trabajo para comenzar esta fase. Se cercó, drenó, rellenó y niveló el terreno, para luego iniciar la obra de montaje del galpón. Sobre mediados del año 2009, se concluyó su construcción. Las expectativas están puestas en instalar los servicios y el secadero, para realizar la primera secada sobre los últimos meses del año 2009.

Este proceso, que requirió incorporar recursos propios, puso a prueba el compromiso del grupo, poniéndose en evidencia más que nunca, la necesidad de participación y cooperación de los asociados. Por su parte, el mismo grupo demandó un curso sobre gestión y administración cooperativa, ya que, como ellos expresan, “*somos carpinteros y no empresarios*”. Parece claro que el proyecto o empresa que está surgiendo, va a requerir de tales habilidades.

En esta segunda etapa de la intervención, se rescatan los siguientes logros:

- ✓ Participación en la muestra “INTA Expone 2006”.
- ✓ Articulación con otros actores sociales e Instituciones vinculada a la cadena de valor forestal.
- ✓ Recepción del primer subsidio adjudicado por el INAES a una Cooperativa de Tierra del Fuego. (Proyecto secadero).
- ✓ Gestión del terreno cedido por el Gobierno de la Provincia en comodato (Proyecto secadero).
- ✓ Gestión crédito Fundación ArgenINTA (Proyecto secadero).
- ✓ Gestiones para la firma de un convenio con el Centro Metropolitano de Diseño de Bs. As., el Gobierno Provincial, y el INTA (“Operación Lengua”).
- ✓ Adquisición del secadero, caldera e infraestructura (galpón de 255 m²).
- ✓ Participación en el Proyecto Federal de Innovación Productiva junto a la Cooperativa de aserraderos de Tolhuin “Lago Kami”.
- ✓ Sistematización del terreno y montaje de infraestructura para depósito y proceso.

5.2 - Cooperativa de pequeños productores forestales de Tolhuin

Esta organización surgió en el transcurso del año 2006, impulsada por las autoridades de la Comuna de Tolhuin; desde principios del año 2007 se acuerda un trabajo junto al INTA Ushuaia.

El grupo está constituido por diez pequeños productores forestales, una categoría definida por la Ley Forestal Provincial que permite el aprovechamiento de leña, postes y rollizos, pero a una escala significativamente menor que la del obrajero forestal. Operan con atrasos tecnológicos evidentes, que en muchos casos fuerzan a realizar tareas en condiciones de alto riesgo o de gran esfuerzo físico, atentando contra la calidad de vida de quienes las realizan.

En su génesis, la Cooperativa surgió con la expectativa de mejorar la comercialización. El proyecto inicial planificaba la comercialización de la producción a través de la cooperativa, buscando con ello incrementar los volúmenes de oferta, la mejora de la capacidad negociadora y con ello, el precio de venta. Pero, al iniciar la intervención, el grupo no logró los acuerdos mínimos para realizar esta iniciativa. Existieron dudas sobre la mecánica de la operatoria, como así también, a partir del trabajo de quiénes se beneficiaría la Cooperativa. Lo concreto es que el proyecto no avanzó.

Se promovieron las primeras reuniones conjuntas entre las dos cooperativas de la cadena de valor. La de aserraderos y la de carpinteros. Este intercambio contribuyó a una mayor comprensión de la lógica cooperativa, ayudando además a desentrañar los problemas y oportunidades que se estaban presentando.

En esa instancia, el Gobierno de la Provincia realizó una convocatoria al sector forestal, para participar en los proyectos Proyecto Federal de Innovación Productiva – Eslabonamientos Productivos (PFIP-ESPRO, mencionado en el punto 5.1). El esquema de encadenamiento productivo, bajo la forma asociativa que se estaba gestando entre las dos cooperativas, coincidió exactamente con los lineamientos de estos proyectos. En este marco, se participó del “Primer Encuentro Regional de la Ciencia, la Tecnología y la Producción” (Ushuaia, Junio de 2007). El INTA Ushuaia coordinó el taller en el área forestal. Debido a la

existencia del proyecto y su perfil, quedaron participando las dos cooperativas que expresan la cadena de valor.

En consideración a las articulaciones previas, el taller se trabajó en forma conjunta entre estas dos organizaciones. La Cooperativa de carpinteros identificó rápidamente las debilidades tecnológicas, mientras que la Cooperativa Lago Kami, demoró en hacerlo, aún estando presentes una baja proporción de sus asociados.

Se requirió la posterior realización de dos talleres internos de análisis y resolución de problemas, para que la Cooperativa de pequeños productores forestales alcance un acuerdo. Luego de intensos debates respecto de los problemas que abordaría la cooperativa, finalmente, y mediando un recambio de autoridades, se acordó que los problemas asociados a las debilidades tecnológicas se encontraban principalmente en las operaciones referidas al obraje y aserrado.

La propuesta de incorporar tecnología en la operación de arrastre, a partir de la gestión asociativa de un tractor forestal, obligó a pensar en un plan de manejo para el aprovechamiento del bosque que contemple esa lógica. Como parte de la propuesta, el proyecto incluye la realización, por parte de los técnicos de la Dirección Provincial de Bosques, de un plan de manejo integral en un sitio común, que reconoce, por un lado, la necesidad de facilitar la gestión y articulación de los asociados para la realización de las tareas de obraje bajo esta lógica y, por otra parte, la oportunidad de favorecer, a partir de esta experiencia inédita, la aplicación de prácticas silvícolas y de manejo del bosque desde una proyección de cadena de valor.

Asimismo, la idea inicial de acopio de materia prima para su comercialización, se reforzó a partir de la propuesta de construir una infraestructura para la Cooperativa en la localidad de Tolhuin y la incorporación de una sierra re aserradora para unificar los cortes. Con ello se busca homogeneizar calidades, a partir de una correcta dimensión de los cortes.

La incorporación tecnológica a partir de este proyecto se centra entonces en los siguientes aspectos:

Tecnologías duras:

- Operación de arrastre (motoarrastrador / tractor forestal de gestión asociativa)

- Infraestructura y maquinaria para el re-aserrado, clasificación y comercialización de madera.
- Línea de producción de tableros con ensamble (finger-joint): fresadora finger-joint, prensa de tableros, lijadora de dos bandas (Cooperativa de Carpinteros)

Tecnologías blandas:

- Planificación sistémica del obraje para pequeños productores asociados a la Cooperativa (Plan de Manejo que contemple la lógica asociativa y la integración en el eslabonamiento productivo).
- Desarrollo de un sistema de producción/comercialización, que integre a las Cooperativas (madera- secado-producción de tableros-muebles).

El eslabonamiento productivo se propone a partir de la provisión de madera para abastecer la cámara de secado y la línea de ensamble de listones (*finger-joint*) que promueve este proyecto. Este último proceso a incorporar por la Cooperativa de Carpinteros bajo este marco, permite utilizar la madera de pequeñas dimensiones a partir del ensamble de listones cortos. Con ello, se puede pensar en un aprovechamiento integral del bosque, dándole utilidad y valor a la madera que por sus dimensiones o calidad queda fuera del proceso como desperdicio en el bosque o en la industria de aserrado.

Por otra parte, se planifica un módulo de capacitación en aspectos sugeridos por los protagonistas del Proyecto, articulados con las siguientes instituciones: Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Ministerio de Trabajo de la Nación, Centro de Investigación y Extensión Forestal Andino Patagónico (CIEFAP), Gobierno de la Provincia e INTA. Los cursos previstos son los siguientes: secado técnico, proceso de ensamble "*finger-joint*", seguridad e higiene, silvicultura aplicada.

La unidad de vinculación del proyecto es la Unión Industrial Argentina. Ya se ha firmado el convenio de subvención y a partir de agosto del año 2009 comienzan los primeros desembolsos del subsidio y con ello la ejecución del proyecto.

5.3 - Cámara de carpinteros, carpinterías y afines de Ushuaia

Como se mencionó, la percepción general en el sector de carpinterías de Ushuaia respecto de los auspiciosos resultados que estaba obteniendo la Cooperativa de Carpinteros a comienzos del año 2008, despertó el interés de participación e integración sectorial. A partir de allí, se realizaron reuniones de amplia convocatoria con el objetivo inicial de explicitar los alcances de la figura jurídica representada por una Cámara. Los primeros encuentros sirvieron no sólo para internalizar su objeto sino que, además, promovieron una integración que llevó a la decisión de trabajar en su constitución.

El paso siguiente consistió en definir las problemáticas sectoriales que pudieran ser abordadas por esta nueva organización. Para ello se trabajó en talleres a partir de los cuales se priorizaron problemas y se definieron objetivos. En un proceso intenso que duró cuatro meses se constituyó finalmente la “Cámara de Carpinteros, Carpinterías y Afines de Ushuaia”. Integran esta organización veinte miembros entre carpinteros y empresas del rubro. Este enfoque fue extensamente debatido, decidiéndose fundar una organización amplia, que represente no sólo a empresas sino también a los carpinteros que estén dispuestos a integrarla. Se pensó precisamente que su fortaleza radicaría en la convocatoria y participación ampliada. Además de la mayor parte de las carpinterías y carpinteros asociados a la Cooperativa, participan de esta iniciativa las empresas de mayor capacidad industrial.

Para el mes de noviembre de 2008, esta joven organización organizó, con el acompañamiento del Gobierno de la Provincia y el INTA, la “*Tercera Exposición de Muebles, Cerramientos y Afines*”. El éxito fue rotundo, expusieron y comercializaron sus producciones veinte talleres locales, y la visitaron más de 5.000 personas.

En el Anexo II se presenta el árbol de problemas construido junto con los protagonistas de esta organización en las instancias constitutivas.

CAPÍTULO 6

REFLEXIONES FINALES

A lo largo de este trabajo nos hemos referido a una experiencia y a un sector muy particular. En la descripción del proyecto inicial, se realizó una reflexión crítica de la intervención centrada en un grupo de carpinteros de Ushuaia. A partir de su reformulación, y bajo el mismo marco, surge un proyecto mucho más amplio y ambicioso que incluyó vinculaciones con nuevas organizaciones, como así también intervenciones en un espacio ocupado por las redes de articulación de actores.

Así, el escenario de intervención inicial definido sobre un grupo, se amplía en el proyecto reformulado a tres grupos y sus articulaciones, incorporando además la participación y contribución de las diferentes instituciones en esta construcción.

La intervención se basó en tres postulados:

- 1- Promoción de un desarrollo a escala humana: en definitiva, las propuestas tecnológicas en la búsqueda de la competitividad y la sostenibilidad del sistema forestal, sumado a los aportes en la innovación o fortalecimiento de las organizaciones, tienen por finalidad última contribuir a la mejora de la calidad de vida de la gente, a partir de la realización de sus necesidades sociales.
- 2- Los grupos u organizaciones: cada grupo tiene su dinámica, sus debilidades y fortalezas y por ello requiere una intervención particular.
- 3 - Las redes de articulación social: es el espacio más complejo, en dónde las diferentes instituciones y actores sociales procuran trabajar en un proyecto común.

Por otro lado, surgen en el proceso nuevos proyectos que se acoplan a esta iniciativa. Tal es el caso del Proyecto secadero con el INAES y la Fundación ArgenINTA, como así también el proyecto PFIP de la Secretaría de Ciencia y Técnica de Nación. Por su parte, es inminente el inicio del proyecto de Diseño -“Operación Lengua”-, en el marco de un convenio próximo a firmarse entre el Gobierno de la Provincia, el Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el INTA.

El proyecto, hasta mediados del 2008, tuvo un bajo perfil. A partir de la constitución de las organizaciones y la realización de la III Exposición de Muebles, Cerramientos y Afines antes mencionada, se inició una estrategia comunicacional orientada a difundir las problemáticas, instalar los proyectos y promover la dimensión cultural del desarrollo (el bosque y su uso como parte de nuestra cultura).

Tanto la Cooperativa como la Cámara de Carpinteros tuvieron en el último semestre de 2008, un amplio acceso a los medios de comunicación locales y participaron en la edición de material audiovisual realizado desde el INTA Ushuaia (el video se acompaña como Anexo III.). Se fortalece a partir de esto, la participación de estos actores en espacios de planificación participativa y en la inducción a la aplicación de políticas orientadas a promover un desarrollo local.

La Cámara, junto a la Cooperativa de Carpinteros, son hoy actores posicionados en la planificación participativa de su propio desarrollo. A partir de su presencia se abren espacios de participación, desde los cuales se empieza a incidir en la implementación de una política de desarrollo sustentable. Como muestra de ello, estas dos organizaciones fueron invitadas a participar, junto con otras instituciones y organizaciones, en la Oficina de Desarrollo Provincial. Un espacio nuevo que sugiere un modelo renovado de gestión política.

Nos referimos al rol del extensionista, resaltando las dificultades que pueden surgir por el cúmulo de responsabilidades, la variedad y complejidad de temáticas que se presentan y que es preciso comprender. Como pudo apreciarse, a medida que el proyecto crece, se hace necesaria una mayor capacidad operativa en la tarea de extensión. No obstante ello, el equipo técnico de la AER Ushuaia sigue siendo el mismo que en el inicio del proyecto. Esta situación dificulta la cobertura de los procesos que están en juego. Para poder afrontar las múltiples dimensiones que se expresan en el terreno, se hace imprescindible el fortalecimiento del equipo técnico del INTA o la búsqueda de nuevas alianzas con instituciones que puedan aportar a la tarea.

Queda claro en lo que aquí se ha expuesto que las organizaciones, cuando se posicionan y empoderan, tienen acceso a oportunidades impensables en un escenario donde prime el individualismo. Pero es claro también, que la promoción de una participación ampliada y creadora de sentido que llegue al fondo de los problemas, es imprescindible si se pretende incidir en la estructura de oportunidades. El enfoque instrumental en la resolución de aspectos tecnológicos de coyuntura es necesario, pero si no se promueven procesos orientados a resolver, a partir de la expresión libre y creativa de las personas, los problemas que afectan al desarrollo, nos habremos quedado a mitad de camino.

El tiempo dará respuesta a los interrogantes que los procesos que están en marcha hoy nos plantean. ¿En qué medida se habrá favorecido la construcción de un proyecto de desarrollo sustentable?, ¿en qué aspectos o estrategias habremos fallado y en cuáles habremos acertado? Más allá de ello, surge como reflexión final de este trabajo de tesis,

que cuando se respetan las creencias y valores y se piensa otra realidad posible junto con los diferentes grupos sociales, la historia cambia, ya no se espera el devenir, lo establecido, sino que se es parte activa de su construcción. Sin lugar a dudas, y por ser un camino de aprendizaje, se cometerán errores y aciertos pero con todo ello, vale la pena recorrerlo.

BIBLIOGRAFÍA:

ALLOGGIA, MARIO y BOYERAS, FABIÁN. 1994. Informe Preliminar: “Relevamiento socio-productivo del sector de carpinteros de Tierra del Fuego”. Agencia de Extensión Rural INTA Ushuaia.

ANDER-EGG, E. 1995. “*Técnicas de Investigación Social*”. Editorial Lumen

ANTÓN DE SCHUTTER (S/F). “Investigación Participativa”. Cuadernos del CREFAL

ARCHETTI, EDUARDO.(s/f). “Saberes, poder y desarrollo: el caso de la producción de cuyes en las tierras altas ecuatorianas”.

APARICIO, SUSANA y ESEBAN TAPPELLA.(s/f). “Campesinos, Proyectos y Políticas, de la teoría y la práctica a través de un estudio de caso”.

BOCCHICCHIO, ANA. 2008. “*Algunos problemas centrales del conocimiento y la cultura para los modelos de educación no formal de los proyectos de intervención en la agricultura y el medio rural.* Maestría: Sistemas de Producción Agrícola para Áreas de Subsistencia - Curso: Educación y Desarrollo desde una perspectiva crítica -Desarrollo Rural-

BOCCHICCHIO, ANA. 2006. “Inserción de las Escuelas Agrícolas en la Realidad Regional. El Caso Argentino”. Conferencia dada en el *III Seminario Internacional de Educación Agrícola: Formación Docente en el Ámbito del MERCOSUR.* Universidad Federal Rural de Río de Janeiro-Programa de Post-graduación en Educación Agrícola/ENFA-Toulouse/FAUBA. Seropédica, Río de Janeiro, Brasil.

BOCCHICCHIO, ANA. 2004. “¿Crecimiento o Desarrollo?”. Segundo Encuentro de Emprendedores de la Provincia de Santa Fe y Primero del MERCOSUR.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J. C. y CHAMBOREDON, J. C. 1975. “*El oficio de sociólogo*”. Siglo XXI Editores. Buenos Aires.

BRETT E. A. 1999. “*Understanding institutions and organisations*” in Robinson, D. & others, *Managing development: Understanding inter-organizational relationships*, London, Sage.

CÁCERES, D. M.1995. “Pequeños productores e innovación tecnológica: un abordaje metodológico. Revista Agro Sur (Chile).

CÁCERES, D. M. Y P. WOODHOUSE.1996. “Algunos factores que limitan la innovación tecnológica: un estudio de caso”. Publicado en Desarrollo y comunidad campesina

CÁCERES, D. M. , SILVETTI F, FERRER G., SOTO G., CRESPO H. (S/F). “Lógicas productivas y prioridades tecnológicas de pequeños productores y técnicos que interactúan en un proyecto de desarrollo rural”.

CÁCERES, D. M. 1997. “Tecnología, participación y desarrollo Rural”. Estudios N° 9. Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Córdoba.

CÁCERES, D. M. 1997. “*El campesinado contemporáneo*”. La extensión en debate.

CACRAVACA INMACULADA y GERMAN GONZÁLEZ. (2003). “*Redes e innovación socio-institucional en los sistemas productivos locales*”. Boletín de la AGE N°36-2003. Universidad de Sevilla.

CARDARELLI, G. y ROSENFELD, M. 1998. “*Las participaciones de la pobreza. Programas y proyectos sociales.*” Buenos Aires, Paidós.

CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Ltda.) y COOPERAR (Confederación Cooperativa de la República Argentina Ltda.). “Congreso Argentino de la Cooperación 2004. De cara al nuevo milenio. Por el desarrollo nacional con inclusión social). INTERCOOP Editora Cooperativa Ltda.

COLLADO, LEONARDO y FARINA, SEBASTIÁN, 2006. “*El Bosque de Tierra del Fuego*”: Caracterización, regiones ecológicas, actividad forestal, problemáticas y desafíos actuales. Subsecretaría de Recursos Naturales – Dirección de Bosques de la Provincia de Tierra del Fuego.

FEITO, C. y MASTRANGELO, A. 1999. “*Cuando el Campo queda en el Campo. Reflexiones acerca del uso de la metodología cualitativa en los estudios rurales*”. Seminario: El Oficio de Etnógrafo. Reflexiones y dilemas. Buenos Aires.

FERGUSON, J. 1990. *The Anti-politics Machine. ‘Development’, Depoliticization and Bureaucratic Power in Lesotho*. Cambridge University Press. Cambridge.

FRANCIA, ALVARO. (S/F) “*La Investigación Científica*”. Guía para confeccionar y redactar trabajos de investigación.

FREIRE, PAULO 1973 (1987). *¿Extensión o Comunicación? La concientización en el mundo rural*, Siglo veintiuno Editores. México

GALLAHER, A. 1967. “The agent as an analyst”. *Journal of Cooperative Extension* 5 (4): 214-222. En: **LORCA, L. A. y AMTMAN, C.** 1974. “Percepción del rol y conducta de extensionistas en una provincia del sur de Chile”. *Agro sur*. [online]. jul. 1974, Vol. 2, No. 2 [citado 08 Octubre 2007], pp. 41-44. Disponible en la World Wide Web: <http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0304-88021974000200001&Ing=es&nrm=iso>.0 ISSN 0304-8802.

GÁLVEZ RÍOS, M. 1995. “Participación, Planificación y Proceso de Municipalización”. Potosí.

GUBER, ROSANA . 2001: “*La Etnografía: Método, campo y flexibilidad*”. Bogotá. Grupo Editorial Norma, 2001.

HERRERA, AMILCAR. (S/F). “*Desarrollo, Tecnología y Medio Ambiente*”. Conferencia en el Primer Seminario Internacional sobre Tecnologías Adecuadas en Nutrición y Vivienda. PNUMA, México.

INTA (INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA). 2007. “*Enfoque de Desarrollo Territorial*”. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo Rural. Documento de Trabajo N°1. Ediciones INTA

LAPALMA, A. I. 2001. “*El Escenario de la Intervención Comunitaria*”; Revista de Psicología de Universidad de Chile. Dpto. de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

LEVY, J. y ARCE, R. 1996. “Guía Metodológica de la Planificación Comunitaria Participativa - PCP”. Programa Bosques, Árboles y Comunidades Rurales. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

MANZANAL, MABEL. (S/F). “*La política de desarrollo regional*” (*hacia la definición de una propuesta alternativa*)- CONICET- Facultad de Filosofía y Letras – Universidad de Bs. As.

MANZANAL, MABEL, ET AL (S/F). “*Territorio e Instituciones en el Desarrollo Rural del norte argentino*”. Estudio de caso en Misiones - Oberá y San Pedro-, Salta -San Carlos-, y Jujuy -Quebrada del Humahuaca. Primeras Jornadas de intercambio y discusión: el Desarrollo Rural en su perspectiva Institucional y Territorial. Bs. As. 23 y 24 de Junio de 2005.

MAX NEEF, M. 1986. “*Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro*”. CEP/AUR. Fundación Dag Hammarskjöld. Santiago, Chile

PIZARRO, C. 1994. “*Antropología y desarrollo Rural*”. Ponencia presentada en las Primeras Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos, IDES, Bs. As. En: Feito, M. C. 2004. “Pertinencia, ventajas y contribuciones del abordaje antropológico para las políticas de desarrollo rural” Ponencia presentada en el Séptimo Congreso Argentino de Antropología Social. Villa Giardino, Córdoba, 25 al 28 de mayo.

PODER LEGISLATIVO DE TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR. 1994. Ley Provincial n° 145. Sanción: 1° de julio. Promulgación: 11 de julio. Publicación en el Boletín Oficial del Territorio: 15 de julio.

PORTES, A. 1999. “*Capital Social: Sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna*”, en De Igual a Igual, Carpio. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales. J. Novacovsky, I. (compilador). Fondo de Cultura Económica- FLACSO- SIEMPRO. Buenos Aires.

ROBIROSA, CARDARELLI, G. y LAPALMA, A. I. 1990. “*Turbulencia y planificación social: lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado*”. UNICEF. Argentina.

RODRIGUEZ BILELLA, P. 2004. “Etnografía y Política Social: el Caso del Enfoque Orientado al Actor”. IV Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos, Buenos Aires, agosto del 2004

SÁNCHEZ VIDAL, A. 1991. Psicología Comunitaria. Bases conceptuales y operativas: Métodos de intervención. 2da edición. PPU. Barcelona

SHIULEY, P.; LLANOS, M.; SÁNCHEZ, J. 1996. “Aprendizaje, Participación y Acción”, GTZ y ADEZA.

VALAREZO, G. R. 1995. “Metodologías participativas: El Estado de la Cuestión en América Latina”. Rev. “Bosques, Árboles y Comunidades Rurales”, 25:4-11.

THORTON RICARDO, CIMADEVILLA GUSTAVO, CARRICART PEDRO. (s/f). “*Nueva ruralidad, mayores desafíos. En la búsqueda de las capacidades y competencias del extensionista rural del nuevo siglo*”.

ROMÁN, MARCELA. 2001. “*Diseño y Evaluación Financiera de Proyectos Agropecuarios*”. Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires. Editorial Facultad de Agronomía.

PANTALEÓN, JORGE. 2004. “*Entre la Carta y el Formulario*”. Política y Técnica en el Desarrollo Rural. IDES – Centro de Antropología Social.

SAMPEDRO, CECILIA y BOYERAS FABIÁN .2006. “*El Sector Forestal en Tierra del Fuego: Análisis de la crisis actual desde un punto de vista territorial y perspectivas a corto y mediano plazo*”. Monografía: Especialización en Desarrollo Rural. FAUBA

SCHEJTMAN, ALEXANDER y JULIO BERDEGUÉ. (S/F) - Desarrollo Territorial Rural. RIMISP- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Debates y temas rurales N° 1.

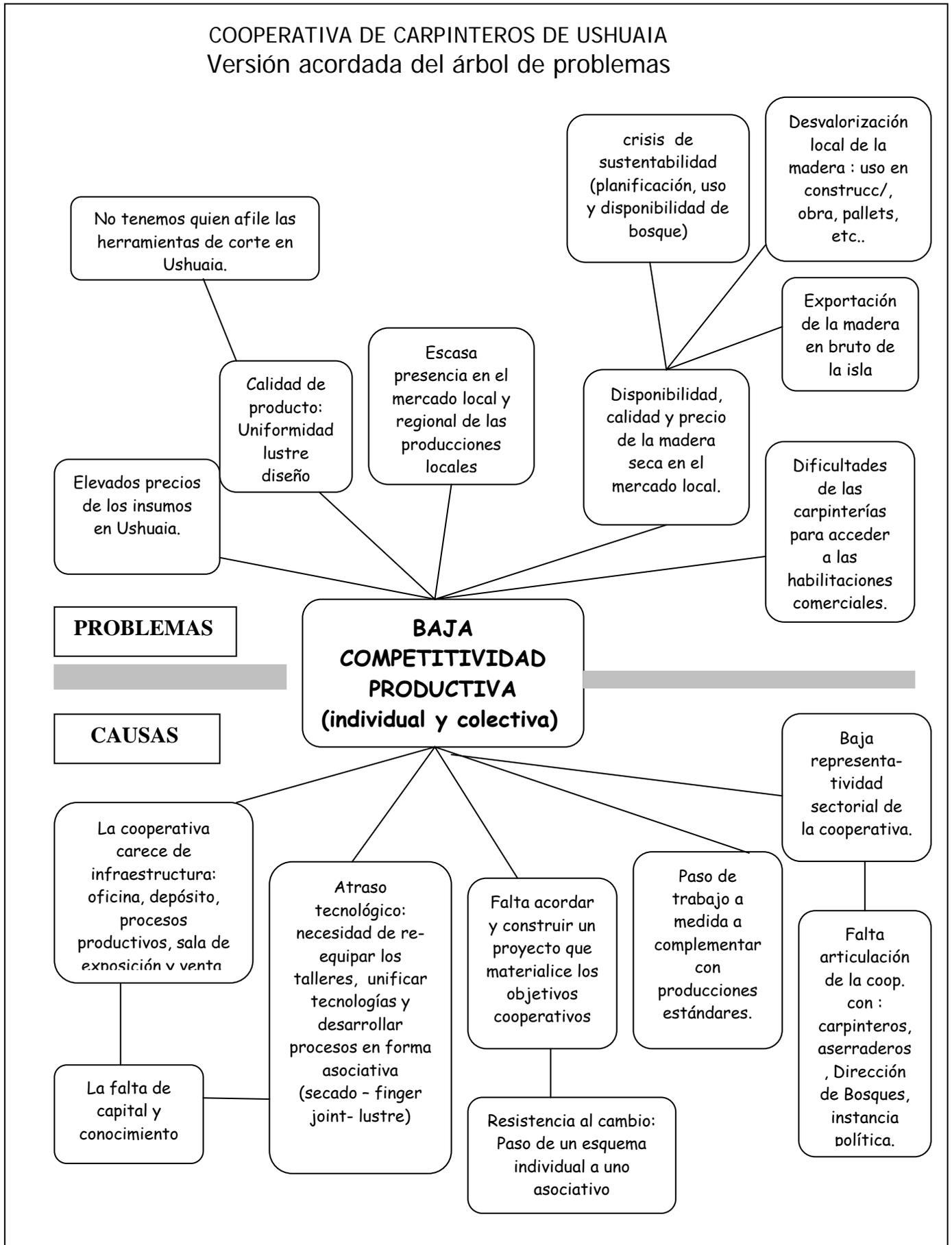
PLENCOVICH, ET AL. 2008. “*Cómo formular trabajos Científicos en las Ciencias Agropecuarias*”. Editorial Hemisferio Sur.

VEBLEN, T. y SCHLEGEL, F. 1982. Reseña ecológica de los bosques del sur de Chile.

ANEXOS

ANEXO I

COOPERATIVA DE CARPINTEROS DE USHUAIA Versión acordada del árbol de problemas

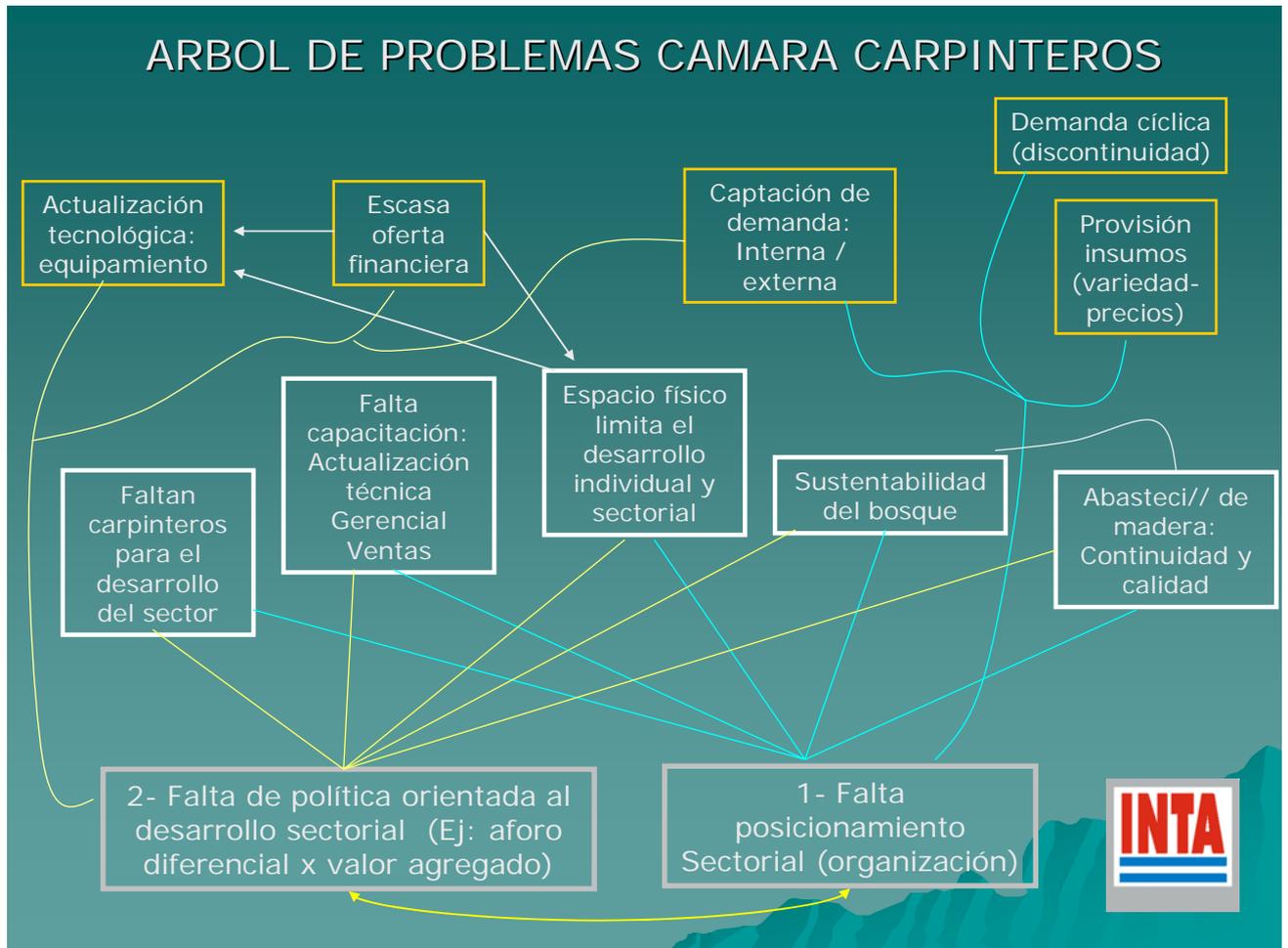


ANEXO II

Resultado gráfico obtenido:

VERSIÓN ACORDADA DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS:

CÁMARA DE CARPINTEROS, CARPINTERÍAS Y AFINES DE USHUAIA



ANEXO III

Material audiovisual:

“Acompañando los procesos de Desarrollo Territorial
...una construcción que hacemos entre todos”.

ANEXO IV

TRÍPTICO:

Material de difusión gráfica elaborado por la AER INTA Ushuaia: