



En colectivo: política, poder, participación y vínculos

Otra perspectiva de la comunicación institucional en empresas cooperativas, desde la investigación acción participativa.

Lic. Claudia Palióff Nosal

Tesis de Posgrado. Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales

Director de Tesis: Washington Uranga

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales - UCES

Beca de estudio otorgada por INTA

Abril de 2013

En colectivo: política, poder, participación y vínculos

Otra perspectiva de la comunicación institucional en empresas cooperativas, desde la investigación acción participativa

En colectivo: política, poder, participación y vínculos

Autora: Lic. Claudia Palioff Nosal – www.claudiapalioff.com.ar

Tesis de posgrado

Director de tesis: Washington Uranga

Maestría: Dirección de Comunicaciones Institucionales

Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales - UCES

Marzo de 2013

Beca de estudio otorgada por INTA

Correo electrónico personal: clau.palioff@gmail.com

Correo electrónico laboral: palioff.claudia@inta.gob.ar

Palioff Nosal, Claudia Alejandra

En colectivo : política, poder, participación y vínculos : otra perspectiva de la comunicación institucional en empresas cooperativas, desde la investigación acción participativa / Claudia Alejandra Palioff Nosal ; prólogo por Washington Uranga. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : el autor, 2014.

E-Book.

ISBN 978-987-33-4688-0

1. Medios de Comunicación. 2. Cooperación. 3. Investigación Social. I. Uranga, Washington, ilustr. II.

Título

CDD 302

Fecha de catalogación: 25/03/2014

En colectivo: política, poder, participación y vínculos

Constructores y constructoras del proceso colectivo

Grupo Investigación Acción Participativa - IAP

(Conformación *ad hoc*)

- **Técnica FECOAGRO: Mariana Azcona (titular)**
- **Consejo de Administración de FECOAGRO: Cristina Gómez**
- **Grupo de Jóvenes: Iván Páez**
- **Por las Cooperativas:**
 - **Zona 1: Vanesa Gongora (Coop. India Mariana)**
 - **Zona 2: Susana Fuetes (Coop. Isidro Labrador)**
 - **Zona 3: Rita Tejada (Coop. PROINCO)**
 - **Zona 4: Liliana Arroyo (Coop. Tierritas)**
 - **Zona 5: Mariela Luna (Coop. Nuevos Horizontes)**
 - **Zona 6: Raúl Godoy (Presidente de TUDCUM)**
- **Investigadora-Facilitadora Proceso IAP: Claudia Palióff Nosal**

Cooperativas y productores asociados que participaron

1. **Cooperativa India Mariana: Graciela, Vanesa, José, Cristian, Laura, Baltazar, Juan, Diego**
2. **Cooperativa Del Este: Rogelio, Pancho**
3. **Cooperativa Agrosur: Mariana, Marcelo**
4. **Cooperativa 25 de Septiembre: Cristina, Dalinda, Jorge**
5. **Cooperativa Solares de Baco: Juan Francisco**
6. **Precooperativa Allientac: Roberto**
7. **Cooperativa Doña Alicia: Carina, Martín, Darío, Belén**
8. **Cooperativa Las Tapias: Armando, Ester, Alejandra**
9. **Cooperativa Proinco: Rita, Claudia, María, Daniela, Gala**
10. **Cooperativa Villicum: Angélica, Osvaldo, Blanca**
11. **Cooperativa Del Norte: Viviana, Cristina, Teresa. Angelita, Monona**
12. **Cooperativa Isidro Labrador: Soledad, Eduardo, Patricia, Tito, Berta, Juan Carlos, Analía, Francisca, Susana, Carlos, Miguel, Pancha, Romina**

13. Cooperativa Pie de Palo: Juan, Lula
14. Cooperativa Manos Solidarias: Mario, Luis
15. Cooperativa Los Tréboles: Roberto, Martín, Leonela, Vanesa, Natalia, Silvia, Carlos
16. Cooperativa Marisol: Miguel
17. Cooperativa Jóvenes Visionarios: Silvana
18. Cooperativa Amanecer: Norma, Tito, Dardo
19. Cooperativa Las Tierritas: Liliana, María
20. Cooperativa Costa de Vargas: Alberto
21. Cooperativa Nuevos Horizontes: Álvaro, Rosa, Iván, Mónica, Rafael, Mariela, Gladis, Carlos, Romina
22. Cooperativa Progreso: Adriana, Edith, Argentino, Mercedes, Daniel, Alejandra
23. Cooperativa Unión El Fical: Hugo, Ricardo, Ramón, Jorge, Luis, Huguito, Washington
24. Cooperativa 21 de Septiembre: Carlos Gómez, Isidro, Carlos
25. Cooperativa COOVL: Guillermo, Rolo, Natividad, Marcelo, Hugo, Marino, Francisco, Natalia, Juan, Silvia, Charo
26. Cooperativa TUDCUM: Raúl, Cristina, Alejandra, Belén
27. Cooperativa Bella Vista: Desiderio, Fabio
28. Cooperativa Zonda: Martín, Abdón, Sebastián, Juan Riveras, Merlo, Alejandro
29. Precooperativa Cerro Blanco: Pedro, Martín

Personal de FECOAGRO

Coordinador General: Alfredo Romano - INTA

Equipo Técnico:

- Carina Salatino
- Raúl Benito - INTA
- Mario Cañada
- José Vargas
- Fernando Lupi
- Ariadna Celi - INTA
- José Luis Menchaca
- Mariana Azcona

✚ *Observador participante / Registrador en talleres:* Sergio Garis

✚ *Data entry y procesamiento de datos cuantitativos:* Roberto Santamaría

✚ *Fotografías e Imágenes:*

- Banco de fotos de FECOAGRO
- Banco de fotos del CIPAF y sus institutos - INTA
- Google imágenes

Agradecimientos

- ✦ A FECOAGRO: Productores, técnicos, personal administrativo. Por la calidez, la apertura y el compromiso. Por sus ganas de mejorar.*
- ✦ Al Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar Cuyo y su equipo de trabajo (IPAF) del INTA.*
- ✦ Al Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar (CIPAF) del INTA.*
- ✦ A los facilitadores de gestión: Raúl Benito - Carina Salatino.*
- ✦ Al grupo IAP, a los productores y productoras por su compromiso, apertura y actitud.*
- ✦ A Sergio Garis. Un gran profesional. Una gran persona.*
- ✦ A Roberto Santamaría, por la paciencia y dedicación.*
- ✦ A todos y a cada uno de los que, de una u otra manera, contribuyeron para que este trabajo sea una realidad.*

Prólogo

La obra que hoy nos presenta Claudia Paliuff es ante todo **el resultado de un doble compromiso**. Con los productores agrupados en cooperativas para contribuir a la reflexión sobre sus procesos sociales y organizativos intentado aportar a la mejora en su calidad de vida. Con el ámbito académico y profesional con la finalidad de brindar una perspectiva diferente para la investigación en comunicación institucional. Ambos propósitos están largamente logrados en el texto pero más aún en la práctica que sirve de base a estas páginas. Porque como bien suelen expresar distintos investigadores, las prácticas sociales son siempre mucho más ricas que las categorías que pretenden expresarlas y explicarlas. Esto no implica, de ninguna manera, quitarle valor al trabajo analítico y de investigación. Todo lo contrario. Revaloriza lo hecho porque la riqueza de la práctica revierte inequívocamente en la producción de saberes y conocimiento.

El texto que Ud. tiene ahora en sus manos se desarrolla sobre la base de ciertas claves a las que vale la pena prestar atención antes de iniciar su recorrido.

El interés por la comunicación es, ante todo, una preocupación por el hombre, varón-mujer, que se relaciona en el espacio social. **Hablar de comunicación es pensar en las relaciones constitutivas de la sociedad, de sus instituciones y de las organizaciones**. Tal como se señala en el trabajo de Paliuff la comunicación refiere a “los vínculos” que van constituyendo el entramado social y político y que permite la construcción de un tejido social en el que las personas definen su identidad. **Entramado de**

relaciones que, al mismo tiempo, es ámbito de producción de sentido, de claves de lectura que facilitan la comprensión y la autocomprensión de cada uno de los actores en su entorno social.

La comunicación, tal como es entendida en este trabajo, es interacción social. **Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores**, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura.

Desde esta mirada la comunicación institucional no podría, de ninguna manera ni por ningún motivo, quedar limitada a un mero ejercicio técnico practicado por un observador presuntamente externo que mira los acontecimientos desde el margen de las situaciones. Por el contrario, **la acción de los comunicadores institucionales puede ser leída como acción política, entendiendo por ello el trabajo de articulación y búsqueda de convergencia entre intereses**, ciertamente diversos y muchas veces enfrentados, de los actores participantes y poniendo siempre el foco en las necesidades primero del conjunto y, en la medida de las posibilidades, de cada uno de los participantes del espacio para buscar compatibilidades y complementariedades entre todos.

La comunicación institucional está necesariamente vinculada con la acción política. Y, en consecuencia, con la gestión. Porque las personas y las organizaciones construyen la historia a partir de la forma como se

desempeñan en los entornos cercanos, de las decisiones que toman, de las opciones que hacen. Todo ello habla de escala de valores, de criterios éticos, de determinaciones políticas y opciones de vida. De esta manera podemos afirmar también que **la gestión está vinculada con el ejercicio del poder** en las organizaciones y en las comunidades y aporta al fortalecimiento del proyecto político institucional de las mismas. Lejos estamos, entonces, de pensar la gestión apenas como una actividad técnica, realizada por personas con habilidades gerenciales o destrezas para la conducción de grupos humanos.

Estudiar las prácticas de los actores, sujetos individuales y colectivos, en su escenario de actuación tal como se ha hecho en este trabajo, es analizar la vida política, social y cultural de estos y poner en evidencia sus modos de gestionar su propia existencia y de gestionar lo social. De allí que **pensar la comunicación es, también y necesariamente, pensar lo político.**

Gestionar es gestionar la vida en toda su complejidad y en toda su integridad. También cuando se habla de organizaciones y de instituciones. Y esta labor de gestión está atravesada por relaciones de comunicación y viceversa.

Por ese mismo motivo la gestión, y en particular la gestión comunicacional de las organizaciones, no es meramente una acción hacia adentro de la organización o del proyecto y aislada de los escenarios circundantes. **La gestión es una labor que necesariamente tiene en cuenta el adentro y el afuera, nunca como dos campos separados, sino como realidades complementarias que se inciden mutuamente.** Y desde esta misma mirada se puede decir que la gestión es una acumulación de prácticas llevadas adelante por actores que buscan proyectarse, es decir,

transcender su individualidad para ejercer influencia, para incidir, sobre lo organizacional y lo social.

El trabajo de investigación acción participativa realizada por la autora con productores rurales organizados en cooperativas agrícolas y de trabajo, permite poner en evidencia todos estos elementos.

También la vinculación entre comunicación, gestión y poder. La gestión de una organización se hace visible a través de las acciones, las alianzas y las nuevas configuraciones, las relaciones, los equilibrios y las asimetrías del poder en el espacio social, en el ámbito de actuación, en los proyectos en los que están trabajando.

La investigación de Claudia Palióff debe leerse necesariamente desde el paradigma de la complejidad tal como lo entiende Edgard Morin, para quien existe absoluta complementariedad e interdependencia entre todos los actores y los factores que conforman un escenario de actuación. Como bien dice Morin, **la fragmentación del pensamiento y de la acción es uno de los obstáculos más importantes para la comprensión y también para la acción.** La perspectiva de la complejidad puede ser pensada como una polifonía de voces que aportan a la construcción y a la ejecución de la obra, enriqueciéndola desde la diversidad y la transdisciplina.

La perspectiva de investigación acción participativa puesta en práctica en este trabajo pretende dar respuesta a esta idea. La acción y la ejecución no pueden dejar de lado una mirada atenta a la complejidad como un factor determinante tanto para la comprensión de los procesos como para la toma de decisiones. **Tampoco la comunicación puede prescindir de la perspectiva de la complejidad.**

Otra clave de lectura que atraviesa todo el texto como **uno de los pilares de la investigación es la certeza de que el conocimiento se produce colectivamente y en relación**. Dicho de otro modo: que **los procesos comunicacionales son la base de la producción de conocimiento**. No hay saberes “de primera” y “de segunda”. El conocimiento científico se construye y se consolida en el diálogo de saberes diversos atravesados y puestos en tensión por las prácticas. Adhiriendo a una afirmación de la autora sostenemos también que “el conocimiento científico se puede construir con saberes populares” y que el “el investigador es un facilitador” de esos procesos.

Basado en lo anterior, **el trabajo hace un importante aporte metodológico al producir una matriz de análisis** que puede resultar de mucha utilidad para futuras investigaciones dado que fue validada en esta experiencia, y al haber sido probada trasciende el caso puntual de FECOAGRO para convertirse en una herramienta **que puede ser aplicada en otras organizaciones y espacios para el análisis de los procesos comunicacionales con perspectiva participativa**.

También porque la autora asume que su trabajo es una contribución al proceso organizacional que no se inicia con la llegada de la investigadora, sino que la precede y la continúa. Parte de la estrategia metodológica es precisamente reconocer la importancia y el valor de lo realizado y construido por cada uno de los actores, sujetos participantes y constructores, rescatando sus contribuciones al proceso y las particularidades que cada uno de ellos le imprime a la situación analizada. Pero al mismo tiempo porque, más allá de los propósitos académicos y de investigación que dieron origen a la tarea, lo que aquí se expone es el resultado de una labor comprometida con el hacer de los productores y con la mejora de su calidad de vida. Porque como **bien lo advierte Claudia**

Palióff las metodologías no son neutras, sino que “a través de ellas podemos comprender cómo un investigador mira la realidad y los objetivos que persigue”. Existe una contribución valiosa en términos científicos y de prácticas sociales. También un reconocimiento -no menos importante- de la provisoriedad de las conclusiones y de la posibilidad del debate que se inaugura en torno a las mismas, tal como ocurre con toda investigación en el campo de las ciencias sociales.

Por último, la participación. Es otra clave de lectura transversal tanto el proceso constitutivo de las organizaciones que dieron vida a este estudio, como a la investigación misma. Por eso investigación acción participativa. **Los procesos participativos cumplen la finalidad de dar sentido y fundamento a la acción-gestión, permiten la incorporación de los propios actores en la investigación** –otorgándole valor y credibilidad a lo investigado al sacarlo de una concepción académica abstracta y lejana a lo real- y desarrollan capacidades en los sujetos participantes. Este trabajo se apoya también en esta fortaleza.

Todo lo anterior se resume en una clave de lectura fundamental que es la mirada puesta siempre en el hombre, mujer-varón, como centro de las preocupaciones, en la búsqueda del ejercicio de sus derechos y, al mismo tiempo, en la posibilidad de potenciar sus capacidades para mejorar su calidad de vida y alcanzar la felicidad. Sin desprender labor científica y ejercicio profesional del compromiso con el cambio social. ***Este el mensaje principal de este libro: el hombre como centro de la historia y sujeto hacedor de su propio destino.***

Washington Uranga

Mayo de 2013



Juan Díaz Bordenave¹



***“¿Para qué sirve la comunicación?
Sirve para que las personas se relacionen entre sí,
transformándose mutuamente y transformando la
realidad que los rodea.
Sin la comunicación, cada persona sería un mundo
encerrado en sí mismo. Por la comunicación, las
personas comparten experiencias, ideas y
sentimientos. Al relacionarse como seres
interdependientes, se influyen mutuamente y, juntas,
modifican la realidad en donde están insertas”.***

Juan Díaz Bordenave

1925-2012

***Con especial admiración, este trabajo es un
homenaje para “Juanito”, quien nos diera
tanto a los comunicadores, al INTA y los
actores de la ruralidad.***

¡Gracias, Juan!

¹ Díaz Bordenave, Juan. *Comunicación y Sociedad*. Buenos Aires: Ediciones Búsqueda. 1985.

Índice

Introducción > 15

Capítulo I - Marco teórico y metodológico > 18

Se abordan aquí los marcos teóricos y metodológicos, aspectos conceptuales y visiones empleados en este trabajo.

- Comunicación institucional > 20
- La construcción colectiva del conocimiento > 25
- Entramado y ambiente > 28
- La investigación acción participativa > 33
- Claves para la lectura > 38

Capítulo II – Vista panorámica > 41

Este espacio esboza un paneo general de la Federación basado en fuentes secundarias. Permite adquirir una imagen general sobre FECOAGRO y sus 30 cooperativas asociadas.

- FECOAGRO: la marca de la Federación > 42
- Vista panorámica > 51
- La génesis > 53
- Desarrollo y gestión organizacional > 59
- De colectivo a colectivo: las relaciones con otras instituciones > 67
- Los protagonistas de la Federación > 69
- Ubicación geográfica > 78
- Las demandas con historia > 85
- Conducción de la Federación > 92

- Reflexiones generales del capítulo > 96

Capítulo III - Re-Conocer-Nos >100

Aquí se abordan las observaciones generadas durante una semana laboral junto con técnicos de FECHOAGRO, el sondeo sobre el interés en trabajar “la comunicación”, y las primeras aproximaciones sobre cómo la significan.

- Acercamiento y aproximaciones > 102
- Los senderos de la trama > 105
 - Sobre las cooperativas
 - Sobre la Federación y las cooperativas
 - Hacia el interior de la Federación
 - Los espacios de comunicación y sus actores institucionales
- Algunos conceptos sobre el recorrido realizado > 123
- Reflexiones e inquietudes > 130

Capítulo IV - La ruta colectiva > 133

Este capítulo aborda la experiencia de la investigación acción participativa y la producción colectiva de conocimiento.

- Pautas > 134
- Acordar el viaje > 135
- De la reflexión a la acción: arrancamos > 141
- Los talleres zonales intercooperativas > 143
- Resultados de los talleres > 146
 - Los actores. La pertenencia. Su identidad
 - Comunicación entre quiénes
 - Medios. Circuitos. Modos
 - Objetivos y razones
 - Cómo y dónde
 - Qué es la comunicación

- Conocer. Proponer. Averiguar
- El grupo IAP
- Registro textual del cierre de las jornadas
- Reflexiones con el equipo técnico > 172
- Reflexiones con el grupo IAP > 176
- Acción: Plan de trabajo > 182
- Voces múltiples > 190
- Mirar la propia realidad compleja > 222
- Puntos suspensivos > 242

Capítulo V - Comunicación, política y participación > 243

Aquí se desarrolla una propuesta metodológica, incipiente, para medir la participación de los socios en las cooperativas; y tras la cual se reinterpretan los resultados de la encuesta del capítulo anterior.

- Aporte metodológico para la medición de la participación en empresas cooperativas > 244
- Segunda instancia de interpretación y profundización de los resultados de la encuesta > 253

Capítulo VI - Resultados y Conclusiones > 267

Como cierre, se expresan reflexiones, resultados y logros, desde el rol como investigadora, y también desde la visión colectiva.

- El sentido de las conclusiones > 268
- La investigación acción participativa > 269
- Los resultados del proceso colectivo > 272
- Los resultados desde la mirada como investigadora > 274
- La IAP y la comunicación institucional > 277
- La comunicación institucional: el rol de sus profesionales > 278
- Aportes metodológicos > 279
- En síntesis > 280

Bibliografía > 283

Anexos >288

- A. Power point presentado en el primer encuentro > 289
- B. Resultados del censo > 294

Resumen

Esta investigación acción participativa enfoca su trabajo en la comunicación institucional en empresas cooperativas. Entre los temas que aborda, contempla los vínculos entre sus miembros – de manera individual y colectiva– así como también la participación, o no, de sus socios. Incluye, además, análisis y reflexiones sobre la política y el poder.

Al mismo tiempo, intenta ser un aporte metodológico desde la organización del relato, el método de investigación y el enfoque en torno a la comunicación institucional. En el mismo sentido, y contemplando el párrafo anterior, propone una matriz para medir las dimensiones en las que participan los socios dentro de la cooperativa, y el nivel en que lo hacen.

Palabras claves

- Agricultura familiar
- Asociativismo
- Organización
- Empresa social
- Cooperativa
- Comunicación
- Comunicación institucional
- Comunicación en las organizaciones
- Investigación acción participativa
- Conocimiento
- Construcción colectiva
- Participación

Redacción con enfoque de género

Durante el proceso de redacción, el lector debe tomar las palabras que correspondan con ambos géneros. El femenino involucra al masculino y viceversa.

Introducción

Este trabajo surgió en el marco de la investigación de mi tesis de posgrado de la Maestría “Dirección de Comunicaciones Institucionales” de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales y con una beca para estudios de posgrado del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), al cual pertenezco laboralmente desde el año 2004.

Mi principal interés y motivación para comprometerme fue, justamente, involucrarme en una experiencia concreta con productores rurales, organizados en cooperativas agrícolas y de trabajo. Y desde allí, aportar, desde el punto de vista humano y profesional, a las instituciones y sus actores en sus procesos de transformación social. Parto de la base de que esto es factible en tanto y en cuanto ellos quieran hacerlo y lo vean como posible. Son ellos quienes emplazan, o no, el deseo y la voluntad de hacerlo. Desde mi perspectiva, ellos debieran ser siempre los conductores de su colectivo. Decidir sobre su camino, sus descansos, el mapa. En tanto los profesionales intervinientes, facilitadores de sus procesos, acompañantes de sus procesos de transformación, garantes de sus ejercicios democráticos en pos de su independencia organizacional.

Entendí que la beca era una excelente oportunidad para que los conocimientos y experiencias adquiridos, junto con los recursos económicos y tecnológicos otorgados desde el Estado, fueran parte de los insumos necesarios para garantizar un tramo del proceso en el cual estaría involucrada. Digo un tramo, porque el proceso no se inicia con la llegada de los profesionales a la organización, como tampoco se acaba al dar por finalizada la tarea. Esta posibilidad de trabajo con cooperativistas está en sintonía con mi visión sobre el rol de un Estado presente, activo, emancipador. Capaz, entre otros aspectos, de facilitar y velar por el fortalecimiento institucional, sobre todo de los sectores más vulnerables.

Al mismo tiempo, este trabajo quiso ser una reflexión. Una contribución teórica y metodológica para la Universidad UCES, la comunidad académica y científica en general, y los diversos colegas y profesionales que trabajan en la comunicación institucional.

Esta tesis de posgrado emerge de un trabajo de “intervención” mediante la investigación acción participativa, construida con los productores rurales, sus cooperativas y la Federación que los nuclea. Mi interés no fue únicamente cumplir con los pasos formales que requiere la graduación, sino generar un aporte concreto y sentir que la actuación personal y profesional puede generar una transformación hacia lo que sus protagonistas consideran una mejor calidad de vida. La experiencia vivida a lo largo de este tramo del camino puso en diálogo la teoría y la práctica, el conocimiento popular y científico, la construcción colectiva y la individual, las contradicciones, los intereses, las tensiones, las expectativas y los límites. Este es un recorrido que los diversos actores que participamos hemos reconocido y vivenciado como sumamente enriquecedor. Ya no volveremos a ser los mismos.

Por esta conjunción de razones, propuse este desafío institucional a la Federación de Cooperativas Agrícolas de San Juan Ltda. (FECOAGRO). Una Federación de productores familiares en la provincia de San Juan, compuesta por 30 cooperativas, integradas por más de 500 socios, en su mayoría productores agrícolas.

Para ellos sigue siendo mi agradecimiento más sincero y afectuoso por la oportunidad y, también, por haber asumido esto con apertura, disponibilidad, compromiso y alegría. Releer una y otra vez el recorrido que realizamos juntos me emociona. Me entusiasma cada vez más, me permite ver la posibilidad de la transformación en las instituciones, sobre todo las que están conformadas por personas a las que muchas veces se las ubica solo como beneficiarios de dádivas. Mis expectativas fueron ampliamente superadas.

En cuanto a la narración del proceso vivido, lo realicé de manera cronológica, con una propuesta metodológica: comunicar el proceso distinguiendo el trayecto recorrido por la institución del vivido por mí como facilitadora. Así, por un lado, el lector puede identificar el itinerario “colectivo” –columna derecha– con la ruta elegida por la organización. Sus “paradas”, ritmos, trayectos, velocidades, miradas, percepciones, apreciaciones. Por el otro, mi viaje individual, como facilitadora/investigadora/tesista –columna izquierda–, con

abordajes propios desde el rol y la disciplina, como lo son métodos, técnicas y teorías. Mis análisis, visiones, percepciones.

De esta manera, en ambos trayectos –complementarios– queda visibilizado cada uno y, con identidad propia, la experiencia de los productores, narrada por mí. Puse especial detenimiento en ser lo más fiel posible a sus voces, sentidos, necesidades, expresiones, conocimientos, elecciones. Ellos fueron y son los conductores del “Colectivo”.

Encontrar la manera de plasmarlo, sin que quedemos ambas partes fundidas, fue un gran desafío. Sin duda, tuve aquí un gran aporte de mi director de tesis, Washington Uranga, a quien le agradezco el acompañamiento y la generosidad.

La lectura de este viaje requiere cruzar permanentemente ambos recorridos. Insisto en que son complementarios. Y sobre todo, invita al lector a asumir una actitud dinámica y abierta para generar su propia visión “del paisaje”.

El deseo y la intención de esta publicación fue poner a disposición la experiencia, métodos y técnicas. Generar reflexiones, exponer procesos. Fue visibilizar el trabajo de productores rurales organizados mediante instituciones, como sus cooperativas, y la misma Federación. Esta investigación busca generar conocimiento y acción. Estos actores rurales quisieron empoderarse y hacerse cargo de la transformación de su historia, mediante mecanismos democráticos y participativos.

El éxito está en la experiencia generada, en el conocimiento producido, en el proceso personal y colectivo vivido. En cada decisión tomada por ellos. Mi satisfacción, en haber experimentado esta increíble construcción. Se produjeron muchos cambios. Ambos somos parte y testigo de la historia del otro. Nos hemos comunicado. Nos hemos transformado.

Lic. Claudia Alejandra Palióff Nosal

Referencias iconográficas



Acuerdos colectivos



Reflexiones personales



Los actores dialogan



Preguntas, inquietudes, dudas



Acción colectiva

CAPÍTULO I - Marco teórico y metodológico

Comunicación institucional

Muchas de las perspectivas para pensar la comunicación institucional están vinculadas a miradas más bien relacionadas con el mercado. Packard, Chaves, Sanz de la Tajada y tantos otros autores son una escueta muestra de este enfoque. Estrategias de posicionamiento, la imagen corporativa, el isologotipo y sus aplicaciones, estudios de los públicos destinatarios, componen sus índices temáticos. Las personas que integran estas instituciones estudiadas o intervenidas suelen ser concebidas como sujetos, en general pasivos, a los que puede adoctrinarse con capacitaciones y teorías de “management” moderno. Entre otros fines, pretenden (trans)formar a los empleados con las visiones y perspectivas de sus directivos. Laura Rinaldi indica que “las concepciones más generalizadas de la comunicación ‘muestran’ la centralidad de la lógica mercantil, ‘ocultando’ al mismo tiempo las otras lógicas que –como la política y la religiosa– también circulan socialmente”².

En este sentido, en mi trabajo, propongo agregar otros enfoques a la comunicación institucional. Sugiero mirar la organización desde otra perspectiva. Por eso, empezaré diciendo que cada miembro de una organización es un ser humano en estado de comunicación permanente, un sujeto social que está en continuo vínculo con otros. Ellos se entrelazan en momentos históricos y en ambientes determinados. En sus interacciones, ponen en juego su sistema de ideas, creencias y valores; aspectos psicológicos, intereses y motivaciones, entre otras dimensiones.

Entre los ambientes que menciono más arriba, se encuentran las instituciones. Hay autores que establecen diferencias entre institución y organización. Sin embargo, y dado que no es mi objetivo profundizar en el tema, usaré los términos como sinónimos, simplemente a fines prácticos. Continúo entonces, y

² Cicalese, Gabriela. *Comunicación comunitaria. Apuntes para abordar las dimensiones de la construcción colectiva*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. 2010.

explícito que concibo a la “institución” como un espacio gestado y planificado cuyos fines son instituyentes, compuesto por personas organizadas mediante una estructura instituida con roles y funciones, de la cual surge la dinámica de relacionamiento explícita. Las personas conviven en las instituciones, son marcas distintivas de una institución, haciéndola única, es decir, son constituyentes de su identidad. La comunicación posibilita y facilita la construcción de significados individuales y colectivos, que surge, se (re)construye y se nutre permanentemente en las interacciones.

Es necesario, además, considerar que hay diferentes tipos de instituciones: estatales y privadas puede ser una primera taxonomía. Dentro de las privadas, existen organizaciones sin fines de lucro, las conocidas como “el tercer sector”; y también aquellas que sí se conforman con intencionalidad lucrativa. Aquí quiero distinguir las conformadas por socios. Además existen las sociedades anónimas, las sociedades con responsabilidad limitada y las cooperativas. Cada una de ellas posee características, dinámicas y responsabilidades diferentes. Este trabajo aborda a las cooperativas. Entre las exigencias que deben cumplir para serlo, está la generación de elecciones democráticas para la conformación de un Consejo de Administración y reuniones sistemáticas entre los socios. Socios que son los propietarios de la empresa y, al mismo tiempo, ocupan otros roles como trabajadores.

Las personas que componen la institución conforman un “colectivo”, que, a su vez, se vincula con otros “colectivos”. Toda institución es un colectivo. En esta investigación puede verse claramente. La organización que elegí es la Federación de Cooperativas Agrícolas de San Juan, conocida como FECOAGRO. Este colectivo está compuesto por 30 cooperativas –cada una de ellas es un colectivo y una institución–; y las cooperativas están conformadas por socios individuales. Ampliaré esto más adelante.

La comunicación es herramienta, medio y fin. El sujeto, a través de la comunicación, mantiene su esencia social como característica destacable. Se reafirma, construye, significa y resignifica. Berger y Luckman profundizan este concepto y explican que las personas alcanzan su “ser humano” mediante un proceso que se da en interrelación con el ambiente. Este ambiente no es solo el natural, sino que también es cultural y social, y posee características

específicas. Tras lo cual Luckman reconocerá la dinámica dialéctica que existe entre el hombre como un hacedor y su mundo social, como resultado de hacer³. Al mismo tiempo, la trama de vínculos en una organización es dinámica y activa: interpela, presiona, genera pertenencia, inserta o excluye, identifica, discrimina, reafirma, moldea. El accionar en las personas está marcado por el nivel de coincidencia, sumisión o discrepancia en torno al modelo dominante impuesto por quienes tienen el poder en ese momento.

Mirar una institución desde la comunicación es abordar la construcción de relaciones y vínculos en diversas dimensiones: distribución del trabajo, circulación de información, modelo de gestión en la conducción, remuneraciones, contemplaciones, desde las intenciones e intereses que cada individuo tiene. Al mismo tiempo, Etkin y Schvarstein⁴ explican que si bien es cierto que en las organizaciones existen los organigramas y allí pueden visualizarse las diversas jerarquías, también afirman que el poder puede identificarse en aspectos tales como incidencia en las decisiones, remuneraciones, designación de los espacios físicos o influencia en las temáticas de la agenda, por nombrar algunos. Esto implica que mirar los vínculos dentro de la organización conlleva la necesidad de mirar el poder.

Las personas sostienen los vínculos por diversos tipos de interés, entre los que se encuentran los afectivos, económicos, laborales, expectativas profesionales. Y estas razones pueden ser diferentes, similares o disímiles, para cada uno de los miembros involucrados en esa misma relación.

La institución es un espacio creado con intencionalidad, planificado, con fines específicos, y cuya trama de vínculos, en una primera capa, se establece mediante los roles instituidos, está formalizado y se pueden visualizar en un organigrama. Sin duda, hay otras capas de trama de vínculos, que se dan por afinidad, parentesco, coincidencia, interés, entre otras razones. La interacción de sus miembros construye sentidos y lógicas, las que, a su vez, se transforman en racionalidades de la institución que circulan dentro de la organización. Etkin

³ Berger, Peter; Luckman, Thomas. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1976.

⁴ Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Ediciones Paidós, 2005. (Grupo e Instituciones)

y Schvarstein⁵ explican que los patrones de racionalidad que logran instalarse son aquellos vinculados a los actores que acumulan y ejercen el poder. Estos actores pueden tener o no roles constituidos dentro de la organización. Pero sin duda, suelen influenciar o directamente tomar decisiones, en las que aplican sus lógicas. Estas se van instalando como “racionalidad” de la institución. En toda organización, conviven diferentes patrones. Los “irracionales” –explican estos autores– serán los que no coincidan con el modelo hegemónico dominante dentro del ambiente institucional.

Es allí donde me encuentro frente a la política. Y relaciono el poder, la política y la comunicación. En el marco de un espacio democrático, como lo es una cooperativa, la política busca construir poder con el fin de alcanzar determinados objetivos. Se expresa mediante la negociación entre diferentes actores, donde cada uno intenta aproximarse lo más posible al cumplimiento de sus propios intereses. Y en este intercambio media la comunicación. La puja por el poder se hace con comunicación. Es trascendente detener la mirada para identificar quiénes ejercen el poder, y sobre quiénes lo hacen, cuáles son las racionalidades e intenciones, e identificar de qué manera construyen –o destruyen– el entramado de vínculos. Es decir, la comunicación dentro de la institución. La comunicación es compañera inseparable de la política.

La comunicación dentro de la organización y desde la misma comunicación es el sesgo de mi mirada para este trabajo. No me caben dudas de que abordar la realidad es observar la complejidad, y que se hace imprescindible poner en diálogo no solo a las disciplinas y ciencias, sino también a los múltiples actores y sus saberes. Una organización es política, social, económica. Reflexionar desde una sola disciplina es reducirla. Por esto, incluyo otras miradas imprescindibles como la política, la psicología social, la sociología. Y amplío con miradas desde aspectos agronómicos, productivos, económicos, por alguna de las características que posee la organización que elegí: cooperativas rurales, conformada por agricultores, productores de semillas, nucleados en una Federación que, entre otras cosas, comercializa sus productos.

⁵Etkin; Schvarstein. *Op. cit.*

Edgard Morin⁶ plantea la necesidad de generar conocimiento ya no desde la segmentación disciplinar y su reduccionismo desde miradas científicas atomizadas, sino por el contrario, desde la posibilidad de abordar la complejidad de lo que se observa mediante el diálogo permanente entre múltiples ciencias, a sabiendas de que la descripción de la realidad está en permanente construcción. La tesis de hoy es síntesis para mañana, que dará origen a una nueva hipótesis. Cada nuevo descubrimiento, hallazgo, conocimiento, es un nuevo inicio de otra construcción de conocimiento. La ciencia entra en diálogo entre sí y genera una mirada crítica sobre la realidad. No solo la ciencia es constructora del conocimiento, sino los sistemas de ideas, de creencias, la realidad sociocultural, las ideas dominantes de quienes producen ese conocimiento, entre otros tantos aspectos.

A lo que agregó que no solo la ciencia debe dialogar entre ella, sino que una organización necesita de permanentes diálogos entre los diversos tipos de saberes que le son propios a través de sus miembros, y otros actores que consideren estratégicos, como aquellos con los que conviven en el territorio, los profesionales que intervienen en la organización e incluso, otras instituciones.

Como dije antes, las instituciones son espacio de relacionamiento, que transmiten características del colectivo que lo conforman, sobre todo de las racionalidades imperantes. Luckman⁷ afirma que el ambiente social es producido con la totalidad de las formaciones socioculturales y psicológicas. Me permito agregar que es imposible comportarse colectivamente de una manera hacia el interior de la organización, y de otra diferente hacia el exterior. Las organizaciones, como las personas, actúan desde la identidad construida, con la visión dominante y con determinadas intenciones.

Este trabajo no tiene como fin producir conocimiento *per se*; sino contribuir al fortalecimiento de una institución de la sociedad, a través de un trabajo de

⁶ Morin, Edgard. *La epistemología de la complejidad*. [en línea] Disponible en http://www.ugr.es/pwlc/G20_02Edgard_Morin.html
Francia: CNRS, 2004. *Gazeta de Antropología* N° 20, 2004.

⁷ Berger; Luckman. *Op. cit.*

investigación, cuyo método tiene como fin explícito la transformación de la realidad. La investigación debe trascender las fronteras de la producción de conocimiento en sí mismo, para convertirse en herramienta de acción y reflexión. Sobre todo, cuando realizamos estos trabajos desde organismos del Estado, al que concibo como garante de la igualdad de derechos, de accesibilidad, y promotor de la transformación de la realidad de los actores y sectores más vulnerables.

Queda claro entonces que este trabajo sobre la comunicación en una institución cooperativa posee intencionalidad política, concebida como herramienta de transformación hacia lo que sus protagonistas determinen; y lo emprendo con énfasis desde la comunicación, como mirada trascendente y herramienta fundamental para los actores de la organización con quienes construimos esta investigación.

La construcción colectiva del conocimiento

En la historia más reciente de la humanidad, la construcción del conocimiento en nuestra sociedad se concibe a partir de espacios formales para la educación. La institución certifica la obtención de conocimientos tras el paso por la estructura formal y el cumplimiento de sus normativas y procedimientos, incluso los pedagógicos.

La relación que se establece allí es de poder y de asimetría, donde hay alguien que sabe (maestro/profesor) y alguien que no (alumno). Esto se plasma, incluso, en la organización espacial del aula, donde quienes “no saben” se dan la espalda entre ellos, todos miran de frente a quien ejerce un rol formal y específico de “dar conocimiento”.

En general, poco se trabaja desde las experiencias de la vida cotidiana de 30 o

40 personas, es decir, con los aprendizajes vividos hasta el momento. Cuesta reconocer a otro con experiencias que, sin duda, aportaría al proceso de intercambio de conocimientos.

Incluso en las universidades, tanto en las carreras de grado como en posgrados, muchas metodologías están planteadas de la misma manera. Un ejemplo podría sintetizar las diferentes dimensiones de lo que trato de explicitar: en una conversación con un secretario académico y el director de una maestría, se abordaba el tema de las relaciones alumno-profesores.

El “maestrando” explicó que los profesores se dirigían a ellos (personas con experiencias laborales entre 5 y 15 años, de más de 25 años y con una carrera de grado finalizada) con la denominación de “chicos”. También describió que, en varias oportunidades, a los profesores les costaba aceptar las diferencias teóricas tratando de “hacerles entender” que hay algunas verdades conceptuales surgidas de la ciencia y que, aunque eso no se condecía con la realidad que los alumnos vivían, era ciencia, por ende, la verdad.

Además de esto, se agregaron a la discusión los contenidos curriculares, a lo que el secretario académico dijo: “Nosotros armamos los contenidos en equipos, tomando en cuenta distintas opiniones”; el alumno preguntó: “¿O sea, que los alumnos participan?”. “Los maestrandos no. Tratamos el tema con los que saben”, fue la respuesta.

Ya no se puede concebir que haya seres humanos que sepan y otros que no. Sin duda, todos poseemos conocimientos que son adquiridos de diferente manera. Con esto quiero decir que el conocimiento es el científico, pero también es el que se construye empíricamente. Hay un diálogo permanente entre el saber científico y el popular. Todos vivimos la ciencia en forma cotidiana. Tal como lo expresa Esther Díaz⁸, el conocimiento científico queda inserto cuando se transforma en tecnología. Llámese celular, modelo de producción agropecuaria, prácticas de conducción de agua, vacunas o sistemas de comercialización.

⁸ Díaz, Esther. *La posciencia. El conocimiento científico en las postrimerías de la modernidad*. 3ra edición. Buenos Aires: Biblo, 2004.

La tecnología se instala modificando las realidades de la vida de las personas. Me pregunto entonces: ¿Quién produce ese conocimiento para producir tecnología? ¿Y tecnología para quiénes y con qué fin? Pensar en el conocimiento, en sus sistemas de producción y de circulación y posicionamiento de paradigmas, es pensar en el vínculo con el poder y los actores con sus intereses económicos, tecnológicos, cognoscitivos, e incluso, corporativos. Actores con intereses y capaces de obtener los recursos necesarios. Sobre todo, empresas privadas e instituciones estatales. Como el INTA. ¿Quién está detrás de la producción de conocimiento? ¿Y para quiénes se lo genera? ¿Qué objetivos persiguen? No son preguntas menores, y esto requiere de un estudio aparte, lo cual no es objeto de mi trabajo. Aun así, quiero dejarlo mencionado.

Ahora bien, ¿cómo son las dinámicas vinculares entre actores con diferentes tipos de saberes? ¿Cuál es la relación que se instala dentro de una organización, entre el conocimiento y el poder? Como mencioné antes, las racionalidades instaladas y validadas dentro de la institución están directamente vinculadas por quienes ejercen el poder. Pero, qué pasa con el conocimiento del capital humano. Tras lo cual, es posible afirmar que para cambiar un paradigma dentro de una institución hace falta poder.

En este trabajo parto de la base de que el conocimiento **es capital de cada ser humano**. El académico es uno de los tipos de conocimiento que circula. De manera más amplia e inclusiva, entiendo que están los conocimientos empíricos, el popular, el de la experiencia, el que se da a partir de prácticas e intercambios, de reflexiones. Tras lo cual, comprendo que el mayor crecimiento y desarrollo estará cuando se pongan en diálogo los diferentes saberes. La ciencia con sus métodos y todos los actores con sus conocimientos pueden producir y potenciar aún más la producción de conocimiento. Y en este sentido, un desarrollo y crecimiento organizacional acorde con los miembros de la institución. Claro, cuando el tipo de organización así lo permita, dado que en muchos casos, tanto en las públicas como en las privadas, no es de su interés generar otro tipo de inclusión, cambiar paradigmas o que los destinatarios de sus acciones conciben sus propias ideas.

En el caso de las organizaciones de productores rurales, de las cooperativas, son –o debieran ser– concebidas con otros objetivos, lógicas y racionalidades, diferentes a las empresariales capitalistas. En las cooperativas, el capital humano cobra otro rol. Adquiere otra relevancia. El ser humano, a través de su actividad intelectual y de sus prácticas, reflexiona y aprende. Conoce. De esta forma, se afirma que todos saben algo, aunque no se haya producido en espacios educativos formales o con el método científico.

Gramsci⁹ lo expresa al decir que “no puede separarse el *homo faber* del *homo sapiens*” y afirma que cada uno posee su propia visión del mundo, la cual aplicará en su vida cotidiana. Al mismo tiempo, reflexionará y sostendrá, o modificará, nuevos pensamientos, y por ende, también lo plasmará en su acción.

En este marco, los métodos de investigación que se utilizan en este trabajo son concebidos como herramientas que permiten explorar, exponer, ordenar y producir conocimiento científico, pero con una gran diferencia: incluye a los protagonistas de la institución. Porque son ellos los conductores de sus vidas y de sus organizaciones. Porque son ellos quienes deben decidir. En este caso, la producción de conocimiento y su aplicación actúan en torno a lo que ellos consideran como su fortalecimiento. ¿Alguna institución pondría en manos de terceros sus decisiones y conducción?

En este trabajo, no estoy frente a hombres y mujeres que son sujetos de estudio mediante una investigación. Son parte del trabajo, adquieren el rol de actores protagónicos, se da cabida a sus preguntas y a sus conceptos. Son ellos quienes investigan. El objeto de estudio es su propia realidad. Ellos la conocen, la viven, producen, construyen y significan. Son ellos quienes pueden modificar su historia si es eso lo que desean y aspiran.

Cuando de lo que se trata es de conocer la realidad de otros, sus prácticas culturales, los sentidos que van otorgando, resulta incoherente, soberbio,

⁹ INTA, CIPAF. *Boletín Investigación Acción Participativa*. Edición especial. [En línea] Disponible en <http://www.inta.gov.ar/cipaf/info/noa/boletines/Boletiniap1.htm> Argentina: Ediciones INTA, 2007.

erróneo, tratar de hacerlo sin sus protagonistas. Así, la reflexión planificada y en conjunto es una herramienta para facilitar este proceso. Y este es el desafío al que me comprometo.

Entramado y ambiente

Los actores de este trabajo son productores y productoras agrícolas, sobre todo de semillas hortícolas de la provincia de San Juan. Cuentan, además, con un sistema por el cual se agrega valor al armar bolsas con colecciones de semillas, tanto para otoño-invierno como para primavera-verano. Su organización se dio mediante la creación de cooperativas –más de 30– y desde allí, compusieron un espacio colectivo mayor, la Federación. Puedo decir que, dentro de sus historias personales, ellos se conocen y reconocen en la construcción histórica de espacios comunes, donde se fueron relacionando y construyendo significados. Algunos de estos significados perduran a lo largo de esta historia común. Los productores poseen sus propios relatos sobre la historia, y muchos de estos permanecieron y se posicionaron sobre otros. Cuando los fundadores aún están en las organizaciones, es más fácil de identificar, sobre todo cuando dialogan con su siguiente generación.

Cada organización de primer grado –las cooperativas– y la de segundo grado –la Federación– vivieron cierta habitualidad en el contacto, en la repetición de ciertas prácticas, las cuales fueron determinantes en la conformación de la institucionalización. Son sus propias huellas las que reconocen en la organización. Hablar de la organización también es hablar de ellos mismos. Hablar de la su institución también es conocerse y reconocerse en las prácticas, logros, dificultades, frustraciones, crecimiento, expansión.

Como explica Luckman¹⁰, las acciones de los miembros que integran una organización son institucionales, aun hacia dentro de la misma. Para quien las lleva a cabo, se conjugan con su propia biografía personal. Así, la construcción

¹⁰ Berger; Luckman. *Op. cit.*

de los significados colectivos está compuesta también por la historia personal. Las acciones se entrelazan con las de otros, y van tejiendo, aun sin ser conscientes de ellos, significados que se van compartiendo socialmente. El orden que se crea, las prácticas, las interpretaciones, el conocimiento generado son trascendentes para analizar la institución.

Por esto insisto en que excluir a los diversos actores que componen una institución de cualquier proceso de producción de conocimiento, o “incluirlos” solo mediante encuestas o estadísticas, es una práctica profesional errónea, desacertada. Pretender intervenir, ya sea para generar un diagnóstico o para acompañar un proceso, y provocar cambios dentro de la institución es una acción riesgosa, irresponsable y hasta soberbia, por parte de los profesionales que la abordan, si no se promueve la real inclusión de sus miembros.

Las interacciones de los cooperativistas se dan en el ambiente, con el ambiente, incluidos, objetos y sujetos, generan conocimiento desde el origen mismo del hombre (Piaget, 1981)¹¹. Los individuos se conocen, incluso, a través de sus prácticas, aprenden en su hacer cotidiano, analizan y reflexionan más allá de las instituciones formales educativas.

El ambiente es el espacio común a través del cual, y en el cual, se vinculan. La organización, en este caso FECOAGRO y la misma cooperativa, es un ambiente, y los sujetos se vinculan en ella como en un microterritorio. Pero a la vez, desde la propia historia, desde la biografía de cada uno, se entrelazan en otros espacios, como puede ser la escuela, la esquina del barrio, el almacén o el campo.

Como mencioné antes, parte del desafío que asumo como profesional al trabajar con una organización es construir conocimiento con sus actores. El significado se genera en la mente de cada uno, pero en vínculo con el contexto y la cultura, como lo expresan Vigotski, 1993; Bruner, 1995¹². El sujeto significa y para “conocer” debe analizar, conceptualizar, exponer, identificar y ubicar los significados adecuadamente en su contexto. Construir significado también es

¹¹ Piaget (1981) en Berger; Luckman. *Op. cit.*

¹² Vigotski (1993) y Bruner (1995) en Berger; Luckman. *Op. cit.*

construir conocimiento y requiere de la comunicación. Entre ellos, hay interdependencia.

Ahora bien, en una institución, identificar ese significado conlleva un desafío aún mayor, dado que se trata de analizar, para conceptualizar, objetivar y dejar expresado en qué consiste ese significado en primera instancia, para sus diversos miembros. Y luego, para generar interpretaciones colectivas sobre esa realidad que están mirando. Seguramente no todos sus integrantes estarán de acuerdo, y esto suele verse con claridad cuando conviven generaciones diferentes. Cada uno de estos pasos requiere de métodos, de técnicas que faciliten el proceso. Sobre todo, cuando los actores no están habituados a estas prácticas.

Como expresa Luckman, existe una relación dialéctica entre “el conocimiento y su base social”, con lo cual hay que considerarlo como un producto social, y a la vez, como un elemento de cambio¹³.

Es importante mencionar que quienes se han reunido para reflexionar no tienen el mismo poder ni los mismos intereses al momento de poner en común sus significados. Justamente por esto, identificar qué rol ocupa dentro de la organización aquel que dice, y frente a quién lo está haciendo, es parte del análisis que hay que tener en cuenta en la interacción. Las pautas que puede enviar un líder fundador a través de sus acciones, discursos, voto, sanciones o silencios, son mensajes circulando dentro de la organización. Cada uno hará sus interpretaciones, y resignificará, o no, sus interpretaciones.

Llevar a la conciencia mecanismos que hacen la vida dolorosa, incluso invisible, no es neutralizarlos; poner al día contradicciones no es resolverlas. Pero, por muy escéptico que se sea sobre la eficacia social del mensaje, no se puede tener como nulo el efecto que puede ejercer al permitir, a aquellos que sufren, al menos, descubrir la posibilidad de imputar su sufrimiento a causas sociales y sentirse así disculpados. Seguramente este sentimiento a su vez permita ponerlos en acción, y permitirles pensar que algún cambio, por pequeño que fuera, es posible. (Pierre Bourdieu)¹⁴

¹³ Berger; Luckman. *Op. cit.*

¹⁴ Bourdieu en el Boletín Electrónico del CIPAF-INTA. *Investigación Acción Participativa. Op. cit.*

La comunicación es transformadora a partir del mismo acto de relacionarnos. Y eso se da en la organización, ese espacio, ambiente o territorio en el cual nos vinculamos, y se produce en forma colectiva. Los actores de la institución se influyen mutuamente, se modifican a través del intercambio de significados y así, se crean nuestras propias resignificaciones. Y continúa la dinámica. La comunicación, como medio y fin, es parte de cualquier proceso de modificación. Esto puede verse tanto en la reafirmación de las creencias o comportamientos como en el cambio. Pero esa influencia mutua que se da en la interacción no es opcional.

El proceso de transformación consciente y con intencionalidad requiere de decisión, voluntad y apertura. Porque el objetivo es que algo que venía siendo de determinada manera ya no lo sea. Therborn¹⁵ explica para todo cambio es necesario el compromiso, conocer la realidad y determinar si es bueno que sea de esa manera. Y afirma que, sin duda, es imprescindible creer que ese cambio es posible.

Aunque con esta cita, Therborn pareciera menos esperanzado que Bordieu sobre la transformación de la realidad. Es cierto también que la duda sobre las consecuencias, la propia frustración y preguntarse hasta dónde profundizar son parte de las interpelaciones propias de un facilitador-investigador; y por supuesto, de quienes inician del proceso de cambio.

La visión general de este trabajo es que, mediante un método, la investigación acción participativa, y desde el rol de facilitadora-investigadora, los miembros de FECOAGRO y los socios que componen las cooperativas adheridas puedan crear un espacio de reflexión sobre sus prácticas, generar conocimiento sobre su realidad y determinar si necesitan o no transformar aspectos de su institución. Es decir, este trabajo busca mejorar la calidad de vida de los productores, en tanto y cuanto ellos consideren que hay algo para mejorar. Esto da sentido a este gran esfuerzo. Es la esencia, la motivación de comprometerme con los productores, conmigo misma, y asumir el desafío de un trabajo con estas características. Mi intención profesional no es generar un

¹⁵ CIPAF - INTA. *Investigación Acción Participativa. Op. cit.*

manual de sugerencias o un instructivo para el cambio organizacional. Por el contrario, es provocar un trabajo colectivo, en conjunto, totalmente artesanal y hecho a medida de la institución. Esta investigación es un trabajo hecho en grupo. Con otros. Donde intento conectar voluntades, expectativas e intereses. Asumo al productor como un ser integrado, al que debo mirar su hacer y pensar, y provocar en él lo mismo.

La investigación acción participativa

Para quien investiga es trascendente encontrar metodologías apropiadas para el enfoque desde el que intenta construir su trabajo. Las metodologías tampoco son neutras, al contrario. A través de ellas podemos comprender cómo un investigador mira la realidad y los objetivos que persigue.

En este caso, creo y comprendo a la Investigación Participativa como la más apropiada. En principio, por la inclusión de los actores, pero también porque no busca generar conocimiento por sí mismo, sino que tiene como fin contribuir a la transformación de una realidad. Así, los investigadores somos facilitadores del proceso que implica alcanzar este fin.

Tal como lo expresan diferentes bibliografías, la Investigación Participativa posee algunas variables en el método y, por ende, en cómo se la nomina: Investigación-reflexión; Investigación-Acción-Participativa; Investigación-Acción; Investigación participativa convencional; Investigación comprometida, Investigación activa, Investigación militante. En algunos casos, difiere el nombre, en otros, hay aspectos metodológicos que se distinguen claramente, desde el rol del investigador hasta las instancias que abarca el proceso.

Álvarez-Gayou afirma que la investigación-acción (IA) tiene como fin resolver

problemas concretos y mejorar prácticas específicas; y que su esencia es aportar información para resolverlas y tomar decisiones adecuadas. León y Montero agregan que este proceso se da en “espiral”, y se investiga y se interviene al mismo tiempo. Sandín complementa esta idea al decir que la IA promueve el cambio y concientiza a las personas involucradas sobre el rol que ellas mismas tienen en este proceso; tras lo cual se construye el conocimiento mediante la práctica (Hernández-Sampieri y otros, 2006)¹⁶.

Identifico que los aspectos que las teorías tienen en común son la superación de la producción del conocimiento por el conocimiento mismo, la participación de los actores y la transformación de la realidad como finalidad.

Díaz Bordenave¹⁷ me hace reflexionar al expresar la importancia que tiene en este proceso la participación de sus actores. Ya no como objetos de estudio, sino como autores de la misma investigación. Se hace necesario que ellos mismos se conozcan y reconozcan sus miedos, visiones del mundo, capacidades, potencialidades, aspiraciones. Y de hecho, ¿cómo transformar la realidad sin sus protagonistas? Resulta ilógico, aunque sin duda es una práctica habitual en extensionistas, programas de intervención e investigadores. Quizás aquí esté parte del problema sobre lo que se cree son “las soluciones” que no solucionan, implementadas hasta el momento.

Pero vuelvo al eje metodológico. En la IA, como continúa explicando Díaz Bordenave, “... la comunidad se estudia a sí misma, con la finalidad de usar el conocimiento y las nuevas percepciones de sí misma para transformar su situación [...]. Se puede observar que el conocimiento de la realidad realiza simultáneamente varios objetivos: creación de saber, concientización, solución de problemas, capacitación y formación práctica en participación, etcétera”.

Sin duda, este método no divide a los “investigados de los investigadores”, sino que provoca un grupo de trabajo, con roles específicos, donde la investigación es el resultado de un proceso colectivo. La investigación deja de ser excluyente, para convertirse en una herramienta de conocimiento y de acción para la

¹⁶ Hernández-Sampieri, R.; Fernández-Collado, C.; Batista Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación*. 4ta edición. México: Mc Graw Hill, 2006.

¹⁷ Díaz Bordenave, Juan. *Participación y Sociedad*. Buenos Aires: Ediciones Búsqueda, 1985.

transformación de la realidad que los mismos protagonistas determinan que quieren cambiar. ¿La comunidad científica puede ser lo suficientemente omnipotente y sabia para determinar cómo debe vivir una institución o una comunidad? La IA permite que, mediante la dialéctica, el conocimiento que se produzca sea aprovechado desde la génesis por los protagonistas, y no sea simplemente para un *paper* o una tesis. O que se deba esperar a que unidireccionalmente ese conocimiento circule y los “sabios” transfieran el saber a los que no saben.

Es así como, dentro de esta metodología de investigación, es destacable el rol que se le propone a la comunidad no científica, es decir, los protagonistas y hacedores de la propia historia. Aquí se deja de lado la “tercerización” de la mirada y el “delivery” de soluciones.

María Teresa Sirvent¹⁸ explica que es “... un estilo o enfoque de la investigación social que procura la participación real de la población involucrada en el proceso de objetivación de la realidad en estudio, con el doble objetivo de generar conocimiento colectivo sobre dicha realidad y de promover la modificación de las condiciones que afectan la vida cotidiana de los sectores populares...”.

Organismos de ciencia y técnica reconocidos internacionalmente, como lo es el INTA por ejemplo, han logrado implementar en algunas de sus prácticas institucionales métodos participativos para la generación de conocimiento. Uno de los espacios más trascendentes e innovadores es el del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar (CIPAF).

Este tipo de acciones permitirá superar la desconexión entre las necesidades tecnológicas reales de los sistemas productivos de la pequeña producción familiar y aquellas generadas en los Centros de Investigación. Con este enfoque propuesto, se considerarán las condiciones sociales, culturales, agroecológicas y económicas en que se desenvuelve la pequeña agricultura familiar y las condiciones sociorganizativas más propicias para que los centros de investigación hagan su aporte efectivo¹⁹.

¹⁸ CIPAF - INTA. *Boletín IAP. Op. cit.*

¹⁹ INTA, CIPAF. *Programa Nacional de Investigación y desarrollo tecnológico para la*

El CIPAF explica que el diálogo es la herramienta que posibilita la implementación de este método, en el cual la postura del investigador debe ser reconocer al pequeño productor (o cualquier otro actor involucrado) como “un sujeto con conocimientos, y no como objeto de investigación”. La IA activa nuevos desafíos, dado que el análisis, la conceptualización, la búsqueda de información es compartida.

Eduardo Vizer, en su libro *La trama (in)visible de la vida social*, le dedica un capítulo completo a la Investigación-Acción. Allí afirma que el precepto central es tomar este método como un medio adecuado para comprender, mejorar y cambiar determinadas prácticas, dado que, incluso, se aborda desde la racionalidad de sus actores y se tiende a comprender un proceso. Complementa su idea al expresar que el método aborda el trabajo desde las interpretaciones, deseos, valores, lógicas, de los participantes²⁰.

La base filosófica de los procesos de investigación con participación activa de los miembros de una comunidad u organización es considerar a estos actores como sujetos protagonistas, imprescindibles, con saberes propios, inmersos en un territorio u ambiente, donde construyen cotidianamente la misma realidad que se intenta conocer, para transformar. Estas metodologías comparten cierta intencionalidad y presentan diferenciaciones en el grado de inserción de los miembros (sean investigadores o los miembros de una comunidad u organización).

Más allá de los nombres de los métodos, identifico en estas metodologías una postura frente a la realidad y además determinan maneras para relacionarse entre las partes. En mi lectura teórica, y por las reflexiones generadas por diversas experiencias –propias y de otros– observo que algunos de los supuestos que distinguen a este tipo de investigación son:

1. La intencionalidad es conocer la realidad para modificar, mejorar y/o transformarla. No es el conocimiento por sí mismo.

Pequeña Agricultura Familiar [en línea] Disponible en <http://www.inta.gov.ar/cipaf/inst/doc/documentobase.pdf> Argentina: CIPAF, 2007.

²⁰ Vizer, Eduardo. *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad*. 2da Edición. Buenos Aires: La Crujía, 2006.

2. Se investiga con los protagonistas, y a partir de la realidad que ellos identifican.
3. Los miembros de la organización son sujetos activos del proceso de estudio, no sujetos de investigación.
4. Hay intención y voluntad de vincularse entre las partes (investigadores-actores de la institución o comunidad).
5. Cada uno de los miembros del proceso se reconoce y reconoce al otro como poseedor de conocimientos (teóricos y/o prácticos).
6. Tienen predisposición de poner en común esos conocimientos.
7. Se parte de la base de que hay capacidades (diálogo, reflexión, transformación).
8. Una de las herramientas principales de este proceso es el diálogo.
9. La actitud de los miembros es de compromiso y colaboración constante.
10. La comunicación es una herramienta fundamental, aunque no siempre los actores involucrados –incluso el investigador– son conscientes de esto.

Se puede considerar que este proceso de investigación tiende a ser inclusivo. El mayor o menor grado de participación estará dado por las técnicas que se elijan y se acuerden, dado que ellas permiten diferentes grados de involucramiento y/o participación de las partes.

Tras lo expresado, considero que estos métodos de investigación, inclusivos y participativos, son los más apropiados trabajar con una organización, para mejorar la calidad de vida a partir de la producción colectiva. Sin duda, este tipo de intervención en una institución excede el hecho de elaborar una tesis para finalizar un nivel formal de estudio.

Asimismo, entiendo que esta metodología conlleva la necesidad de sostenerla en un tiempo lo suficientemente prolongado para que la organización genere su propio proceso de reflexión, de acción y transformación. Y es esta una de mis principales limitantes. Destaco que a lo largo del trabajo los lectores podrán reconocer en el proceso las características distintivas del método: investigación, acción y participación. Las que no necesariamente se dan en este orden, sino que pueden ser complementarias, paralelas, independientes y, sin duda, alternadas.

Claves para la lectura

En el marco de la conformación de cualquier equipo interdisciplinario, entiendo que mi rol profesional será garantizar el aporte desde la comunicación. Lo cual no invalida aportar desde cualquier otra perspectiva.

En este trabajo puntual, hay una doble mirada. Por un lado, enfatizo mi análisis desde la comunicación. Tras lo cual, al momento de abordar una **institución**, lo hago mirándola como un espacio de relacionamiento, de trama de vínculos. Destaco que hago énfasis en la disciplina, también con la intención de cumplimentar la formalidad que requiere una tesis de posgrado, donde debo acreditar los conocimientos adquiridos. Esto no implica que leer e interpretar desde la comunicación sea la manera exclusiva en este trabajo. Hago énfasis en ella, y complemento mis análisis desde los valiosos aportes que recibí desde otras: psicología social, agronomía, sociología, ciencias políticas, por mencionar algunas. Y al mismo tiempo, debo garantizar el rol de investigadora/facilitadora del proceso IAP. Mi inserción dentro de la institución es mediante la mirada comunicacional, lo que no excluye la complejidad que significa cualquier organización.

En este marco, elegí a FECOAGRO como institución por diversas razones. Tuve en cuenta el acceso a la información, la apertura al tema y disponibilidad para trabajar con esta metodología por parte de la organización; así como también mi propia experiencia laboral desarrollada en el INTA con la Federación.

En cuanto a la composición de la agenda temática específica que implique mirar “la comunicación institucional” desde sus protagonistas, estará basada en lo que sus miembros consideren importante y trascendente. Lo construiremos juntos con los miembros de las cooperativas y de la Federación.

Para plantear este trabajo, quiero exponer algunos de los conceptos asumidos:

- a. Todos sabemos algo, más allá del nivel de educación formal que cada uno tiene.

- b. El conocimiento puede construirse desde la experiencia, desde la formación académica, o desde ambos.
- c. Los saberes son complementarios, no excluyentes. Lo que no implica que sean coincidentes.
- d. El conocimiento se debe construir a partir de quienes viven la realidad que se intenta conocer y transformar.
- e. El conocimiento científico se puede construir con saberes populares.
- f. El investigador es un facilitador de los procesos.
- g. Es necesaria la multiplicidad de actores, dado que mientras más voces y miradas participan de la investigación, se torna más rica e integral la cosmovisión. La diversidad contribuye y enriquece.
- h. Es imprescindible el compromiso y la participación activa de los protagonistas para generar procesos de transformación de la realidad hacia lo que sus protagonistas identifican como mejorar la calidad de vida.
- i. El objetivo es conocer para transformar.

La IAP implica un desafío personal en cuanto al relato, por lo que decido hacerlo desde mi rol de investigadora/facilitadora y cronológicamente. Entiendo que es una manera de dar testimonio de cómo se fue dando el proceso. **Organizo la narración** en dos columnas: en la derecha se expresa el proceso colectivo de la organización, sus momentos, decisiones, aportes, voces, dónde detienen sus miradas, los problemas que emergen a partir de ellos mismos. Allí se transcribe lo que productores y productoras expresan. Esto tiene valor literal y testimonial. Con el fin de resguardar sus identidades, no los identifico con nombre y apellido, ya que muchos de ellos dijeron tener miedo a represalias.

En la columna izquierda, está mi camino transitado como investigadora. El lector encontrará análisis, reflexiones, técnicas y algunas de mis propias preguntas e inquietudes.

Esta organización cumple un triple propósito:

- a. Diferenciar el proceso de la organización del mío como investigadora/facilitadora.

- b. Facilitar la evaluación del trabajo correspondiente a la tesis en sí.
- c. Proponer un método de redacción donde las voces de productores y productoras queden visibilizadas y con un espacio propio y específico.

A lo largo de mi relato describo las técnicas que utilicé, y las pongo a disposición para quien las quiera utilizar. En los momentos colectivos, me centré en aplicar las que fueran inclusivas, participativas, que promovieran el diálogo y la expresión de la mayor cantidad de participantes. Y en las concernientes al facilitador-investigador, utilicé métodos cuanti y cualitativos, análisis de fuentes secundarias, de observación participante y observación no participante y entrevistas, entre otras. Destaco que fue el mismo grupo de trabajo el que propuso algunas técnicas de relevamiento e implementó el trabajo de campo mediante la encuesta y el censo.

Este modo de organización del relato es también un aporte a los investigadores con quienes tantas veces hemos intercambiado opiniones sobre cómo exponer las construcciones colectivas de conocimientos, sin dejar de lado las voces de los productores con sus saberes, y donde tantas veces han quedado fuera del relato por nuestra propia ignorancia y limitaciones.

CAPÍTULO II - Vista panorámica

FECOAGRO: la marca de la Federación

Al momento de iniciar mi trabajo –marzo de 2011– la Federación cuenta con 30 cooperativas, las que, en su totalidad, están conformadas por más de 500 productores.

La Federación es propietaria de alrededor de 600 hectáreas. La actividad económica está dada por la comercialización de semillas producidas por sus cooperativas asociadas. Es proveedora para el Programa Pro-Huerta, del INTA. Dado que representa su principal ingreso, puede afirmarse que existe una alta dependencia del Estado.



Además, FECOAGRO comercializa los productos alimenticios con valor agregado generados por las cooperativas, como dulces y mermeladas. También produce y vende quesos de cabra y de oveja, a través de su propio tambo.

En lo que respecta a las cooperativas socias en sí mismas, se suma el desarrollo de huertas y granjas para autoconsumo, y provisión a las comunidades donde están insertas. Se puede afirmar que FECOAGRO es una de las principales organizaciones productoras de semillas hortícolas de calidad de Argentina.

En términos de Chaves²¹ y Sanz de la Tajada²², selecciono como características distintivas de su identidad visual, y por tanto, de su imagen corporativa:

- **Nombre/Marca:** FECOAGRO Ltda.
La contracción está construida por una selección de su marca extendida: Federación de Cooperativas Agrícolas de San Juan Ltda. Pude identificar el uso variable del “Ltda”.
- **Eslogan:** “Productos de la Huerta Familiar” o “La Huerta Familiar”.
- **Logotipo:** Su característica más aplicada y de uso permanente –aunque tampoco el modo exclusivo único– es el empleo de mayúsculas para la marca. En diferentes piezas gráficas observo la variedad en las tipografías. En cuanto a su identidad cromática, el verde es un color que la Federación aplica de manera frecuente, sin embargo, hay variedad en los tonos del pantón. Al mismo tiempo, se permiten el uso de otros pantones en su aplicación gráfica.

²¹ Chaves, Norberto. *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. 3ra edición revisada. Barcelona: Ediciones Gili, 1994.

²² Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Editorial Síntesis, 1996.

- **Isoimagotipo:**

FECOAGRO LTDA.



La Huerta Familiar

Al igual que el resto, su uso es variable y flexible. Puedo afirmar, por las diversas piezas gráficas relevadas donde aplicaron el isologotipo, el logotipo y hasta la misma marca, que su utilización no condice con las prácticas profesionales estándares recomendadas por los teóricos mencionados.

- **Atributos distintivos:**
 - a. Utilización de la marca como marca de los productos.
 - b. Denota elaboración artesanal/casera. De elaboración propia.
 - c. Hay adaptación del diseño de acuerdo con los destinatarios. Esto puedo identificarlo fácilmente entre los dibujos y colores aplicados al diseño para las bolsas destinadas a contener semillas, las que se envían a personas carenciadas productoras hortícolas; y las etiquetan con diseño adaptado a productos de venta para el mercado masivo, como mermeladas o aceites de oliva.
 - d. Suelen expresar de manera icónica su identidad cooperativista.

- e. En muchos diseños, e incluso aplicaciones de la marca y/o isoimagotipo, incluyen su origen geográfico: San Juan.

En la siguiente foto, comparo las aplicaciones gráficas:

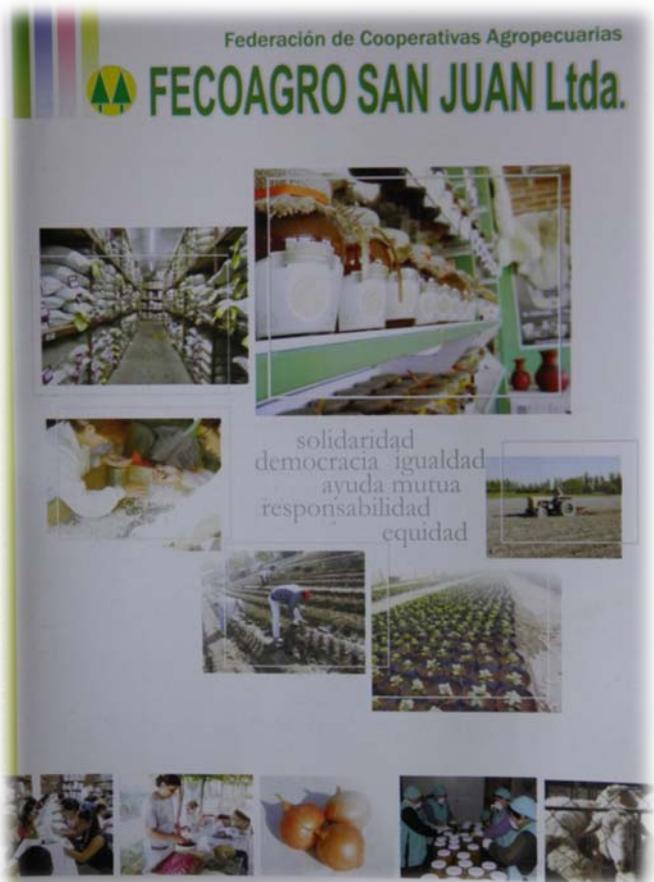
- Costado superior izquierdo: Revista de FECOAGRO. Fue realizada por única vez.



- Debajo: Bolsa contenedora diseñada para colecciones de semillas hortícolas. En su interior, contiene otras de menor tamaño con la misma estética, con cada variedad correspondiente a la temporada.

- Etiquetas para mermeladas y dulces.

- Derecha: Bolsa blanca, para distribución masiva de semillas hortícolas, con las colecciones.



Revista institucional.

La Federación la hizo por única vez para el megaevento itinerante del INTA, "INTA Expone en Cuyo", realizado en Mendoza, 2009



- Huevos y lácteos caprinos
- Miel
- Vinos
- Bombones de membrillo

La Federación comercializa una línea de productos que lleva su nombre:

- Semillas de hortalizas
- Dulces artesanales
- Conservas
- Aromáticas, plantas y otros
- Artesanías



*Los productos comercializados son de elaboración y producción propia de la Federación, así como también de las cooperativas asociadas. Destaco que los nombres de las cooperativas que generan los productos **no son incluidos** dentro de las etiquetas. El posicionamiento de marca se da mediante la Federación.*



Dentro de los atributos que expone en los productos se evidencia la producción familiar artesanal, y la identidad cooperativista.



La Federación produce:

- Semillas hortícolas y frutas secas (almendras)
- Quesos de cabra a través de su tambo caprino

Datos de contacto

- Belgrano 2767 este, Santa Lucía, San Juan
- Tel. 0264-4253600 / 3400 / 1814
- No poseen página web, Facebook o cualquier otro tipo de espacio virtual.



Fachada de la Sede Central de FECOAGRO. Departamento de Santa Lucía, San Juan.



Vista aérea de la Sede Central, parte del campo productivo. Departamento de Santa Lucía, San Juan

Con respecto a las cooperativas socias de la Federación, vale la pena destacar que no poseen desarrollo de la imagen institucional, ni isoimagologotipo. Este desarrollo se da solo en la Federación.

Vista panorámica

El proceso de conocer a una organización con la que se va a trabajar puede darse a través de diferentes maneras. En mi caso puntual, poseía conocimientos previos por mi trayectoria laboral. Es decir, ya contaba con una imagen previa construida a través de las diferentes comunicaciones y acciones realizadas entre ambas partes; aunque en roles diferentes. Mi vínculo con FECOAGRO está dado por mi pertenencia laboral al INTA.

Ahora bien, para profundizarlo, y antes de tomar contacto con FECOAGRO desde mi rol de investigadora-facilitadora (I-F), y proponerles este trabajo, consideré apropiado contar con mayor información y vincularme con ellos desde el rol que asumiría luego.

“Es imposible comprender adecuadamente qué es una institución, si no se comprende el proceso histórico en el que se produjo. Las instituciones siempre tienen una historia, de la cual son producto [...]. Las instituciones, por el mismo hecho de existir, también controlan el comportamiento humano estableciendo pautas definidas de antemano que lo canalizan en una dirección determinada”²³.

Es así que decidí, en esta primera instancia, profundizar sobre la historia y el origen mediante dos técnicas: 1) análisis de fuentes secundarias y 2) entrevistas en profundidad.

Para el primer punto, me basé en documentos institucionales, en busca de “lo que ellos dicen de sí mismos” y lo que “otros dicen de ellos”, como las instituciones que los evaluaron para brindarles financiamiento. Los documentos institucionales²⁴ que analicé fueron los siguientes:

- Documento Institucional del INTA: SISTEMAS COOPERATIVOS AGROPECUARIOS DE SAN JUAN - FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE SAN JUAN. Autor: Ing. Alfredo Romano, INTA. 1988.
- Proyecto. FORMULARIO RESUMEN DE PROYECTO: “Fortalecimiento y ampliación de la base social de FECOAGRO Ltda. y su diversificación productiva y económica”, Autor: Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA).
- Proyecto. FORMULARIO RESUMEN DE PROYECTO: “Fortalecimiento y ampliación de la base social de FECOAGRO Ltda. y su diversificación productiva y económica”, Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA)
- Revista: FECOAGRO SAN JUAN Ltda. Autor: FECOAGRO. Abril 2008.
- Estatuto de conformación de la Federación y sus modificatorias.

²³ Berger; Luckman. *Op. cit.*

²⁴ Destaco la apertura de la Federación al entregar el material institucional mencionado.

- “Una experiencia fundada en la solidaridad”, Romano, Alfredo. INTA. 1998
- II Jornada Evaluativa de Cooperativistas de la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan. Campo de FECOAGRO. 23 de agosto de 1997.

Con respecto al punto dos, realicé entrevistas en profundidad no pautadas a las siguientes personas:

- Ing. Alfredo Romano (INTA). Se desempeña como Coordinador General de FECOAGRO.
Creador del proyecto presentado en el programa Minifundio, del INTA, que da origen a la Federación.
Jefe de la Agencia San Martín de San Juan, INTA, en el momento de generar el proyecto, continúa en su cargo en el momento de iniciar este trabajo.
- Ing. (M.Sc.) José Catalano. Actual Director del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar, INTA.
Fue coordinador del programa nacional Minifundio, donde se presentó el proyecto que dio origen a la Federación y a algunas de las cooperativas.
Fue asesor de FECOAGRO durante algunos años, en la década de los 90.

Por el momento, decido no realizar entrevistas a los productores. El análisis de los documentos y los diálogos planificados me acercan a la génesis de la institución.

La génesis

Desde 1976 y hasta 1983, Argentina padeció la dictadura militar. Tras este terrible escenario que silenció a miles de voces e instaló la violencia como parte del ejercicio del poder, entre otros aspectos, Argentina vuelve a la democracia. El Estado, sobre todo el Estado que defiende

los derechos de los ciudadanos en situaciones de vulnerabilidad, estuvo ausente por años. En 1983 Argentina reinicia un proceso lleno de desafíos. Con Raúl Alfonsín al frente, el país, de a poco y muy lentamente, retoma el ejercicio de los derechos ciudadanos.

También en ese año, y bajo el contexto descripto, el INTA, a través de la agencia San Martín, impulsa acciones para la inserción laboral de obreros desocupados, mediante la formación de una cooperativa agrícola. De esta manera, surge la primera cooperativa, Angaco, cuyo objetivo era producir algodón.

En 1987, el INTA crea el programa nacional Minifundio. En San Juan, tiene como eje la capacitación de los diferentes actores (técnicos, productores, administradores) para superar el monocultivo de vid, principal eje de la provincia, y diversificar la producción hacia semillas y plantas hortícolas, aromáticas y flores entre otros, dadas las condiciones agroecológicas de la región. El INTA juega un rol fundamental en el desarrollo tecnológico, organizacional y productivo.

En abril de 1988 se inicia formalmente en el INTA el proyecto “Sistemas Cooperativos Agropecuarios de la provincia de San Juan”.

Dentro del sector agrícola de Argentina, los minifundistas, hoy contemplados también en la concepción “pequeños productores” o “agricultura familiar”, ya venían padeciendo necesidades históricas. Este escenario está caracterizado por el éxodo rural, insuficientes y/o inadecuadas capacitaciones, prácticas laborales inhumanas, inaccesibilidad a medios de producción, dificultades estructurales vinculadas al uso y tenencia de la tierra, agua, caminos, escasez de créditos, por mencionar algunas.

A pesar de esto, se inicia un camino donde, a lo largo de los primeros años del proyecto y la democracia, se consolidan nueve cooperativas diferentes, y tras haber funcionado durante cuatro años como pre-Federación, el 18 de diciembre de 1992 se constituye formalmente la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan, más conocida como FECOAGRO.



Una reflexión que cabe destacar aquí es que, como suele suceder, cuando las partes se relacionan con compromiso y en búsqueda de beneficios mutuos, los procesos van generando otros, tal como cité a Díaz Bordenave al principio. Así, por un lado, se inicia la formación de FECOAGRO. Pero por otro, el INTA toma como línea temática de trabajo la promoción y el apoyo a cooperativas rurales. Se influncian

mutuamente. Ambas partes quedan entrelazadas desde el origen, y se van dejando huellas en forma recíproca.

Todo lo descrito hasta ahora forma parte de su historia, por ende, de su identidad. Estas características van a enmarcar parte del comportamiento de la organización, serán esencia de sus dimensiones políticas e ideológicas; y serán, a la vez, un elemento de integración en otros espacios macros.

Tras conformarse como Federación de cooperativas, se inscribe en el marco que establece el Estado a través del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, INAES. Mediante transcripción textual, quiero dejar sentado lo que esta institución declara:

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1995, define:

Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas.

Es decir que la cooperativa “es una EMPRESA que se POSEE EN CONJUNTO y se CONTROLA DEMOCRÁTICAMENTE”.

Estas dos características de propiedad y control democrático son las que las diferencia de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital o por el gobierno. Cada Cooperativa es una empresa, en el sentido de que es una entidad organizada que funciona en el mercado, por lo tanto debe esforzarse para servir a sus miembros eficiente y eficazmente.

Valores y principios:

Se basa en los siguientes valores:

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de:

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social
- Preocupación por los demás

Estos valores se ponen en práctica en las cooperativas a través de los PRINCIPIOS COOPERATIVOS²⁵.

Esta definición del Estado a partir del INAES, cuando expresa que una cooperativa “**es una EMPRESA que se POSEE EN CONJUNTO y se CONTROLA DEMOCRÁTICAMENTE**”, estaría determinando una manera de establecer pautas de relacionamiento para diversas dimensiones de la organización: tipo de gerenciamiento, organización del trabajo, espíritu de ser cooperativa, entre otros aspectos.

Destaco también el sentido de la palabra “empresa”, la cual se puede pensar como una “organización que funciona en el mercado”. El mercado está regido por normas, valores y prácticas vinculadas al mercantilismo. Aquí, debe establecerse la diferencia entre empresa y empresa social. Y dejar clara cuál es la definición para ellos, dado que esto moldeará las políticas institucionales más apropiadas según cómo se conciben.



Me pregunto, ¿cómo se conciben a sí mismos?

¿La Federación se ve como una empresa comercializadora? ¿Como reemplazo del Estado? ¿Como empresa social?

Y los miembros de las cooperativas ¿se piensan como empresarios?

¿Productores agrícolas? ¿Ambos? ¿Se conciben como dueños, como poseedores en conjunto de una misma empresa?

En el marco de la creación de la Federación, y con respecto al cooperativismo, Alfredo Romano, entiende lo siguiente:

²⁵ Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Disponible en <http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=39>

Distribución equitativa del trabajo y las riquezas producidas, incorporación de valor agregado a la producción agrícola primaria, generación permanente de empleo para los cooperativistas, sus familias y en las comunidades donde están insertas, diversificación de la producción, educación y capacitación permanente de sus asociados, niños , adolescentes, jóvenes y técnicos (gastos de inscripción, viáticos y transporte para cursos de actualización, maestrías, incluso viajes al exterior, etc.) son algunas de las preocupaciones permanentes de nuestra institución y de todos los que la componen [...]. Finalmente queremos dejar constancia de nuestro agradecimiento a todas las personas, instituciones públicas y privadas que de una u otra forma han contribuido y lo siguen haciendo para el logro de nuestros objetivos que de manera resumida apuntan a la concreción de una sociedad más justa a través de empresas de economía social como la nuestra²⁶.



¿Cómo conviven estos actores colectivos dadas las diferentes racionalidades, las diversas concepciones?

¿Qué rol ocupa Alfredo Romano? ¿A quién representa? ¿A quien debiera representar? ¿Cuál es el rol que ocupa el INTA con relación a la Federación y sus cooperativas?

²⁶ Informe sobre el Proyecto Sistemas Cooperativos Agropecuarios de San Juan. Ing. Alfredo Romano, INTA. Coordinador General de FECOAGROAGRO. 2004



Al analizar las citas y la base del cooperativismo, es apropiado distinguir algunos de los valores que se promueven (o proponen que lo hagan) dentro de la organización:

- Equidad
- Educación y capacitación permanente
- Democracia
- Generación de empleo
- Integración de la familia

- Producción
- Acceso al crecimiento a través del trabajo
- Diversidad productiva
- Dignidad

Desarrollo y gestión organizacional

El desarrollo y la gestión con productores que fueron marginados del sistema económico formal no parece tarea sencilla. Demostración de esto es que FECOAGRO es referencia en el ámbito latinoamericano, única con estas características en Argentina.

Considero relevante reflexionar sobre los diversos pasos que desarrollaron para alcanzar este grado de organización. Sin duda merece un estudio aparte. Dado que este punto no es el objetivo de mi tesis no profundizaré en él. En cambio, sí quiero detenerme en que una institución posee al menos tres niveles que hacen a su desarrollo y funcionamiento permanente: a) operativo b) organizacional c) político. Es necesario mirar el grado de apropiación del espacio de los actores de la Federación; quién toma las decisiones, el rol que juegan los socios/productores/propietarios en cada una de ellas.

Las principales actividades de la Federación son:

- Asistencia técnica constante y personalizada a los productores, a través de ingenieros agrónomos y técnicos agrónomos. Son conocidos como “los técnicos”, y son empleados de la FECOAGRO.
- Comercialización de productos
- Ejecución de un sistema de salud propio
- Implementación de un centro de venta
- Desarrollo de la agroindustria
- Accesibilidad a tierras propias (para la Federación y para las cooperativas)
- Becas para estudios primarios, secundarios y universitarios
- Edificación de la sede central
- Construcción de un nuevo centro de comercialización y capacitación

- Desarrollo de instalaciones edilicias en más de 10 cooperativas
- Planes de vivienda
- Otorgamiento de créditos y microcréditos.
- Intercambios productivos y tecnológicos internacionales. países del MERCOSUR; Cuba, Haití, semillas a Cuba
- Capacitaciones en diversos temas:
 1. Apicultura
 2. Viticultura
 3. Agroecología
 4. Producción de semillas
 5. Aromáticas
 6. Curso de tractoristas
 7. Planificación de finca
 8. Desarrollo local
 9. Gestión y herramientas para la calidad
 10. Rol del dirigente cooperativo
 11. Teoría y práctica de la cooperación
 12. Conducción y liderazgo
 13. Costos de producción
 14. Planeamiento operativo y estratégico
 15. Trabajos en equipo, entre otros

En esta enumeración de actividades, también identifiqué huellas vinculadas a la cosmovisión, las lógicas, la identidad y los valores de quienes dirigen y deciden en la organización.



*Centro de comercialización -
San Juan*



*Modelo de vivienda para los
socios de las cooperativas
miembros de FECOAGRO*

Como objetivo trascendente, dentro de las gestiones de la Federación se encuentra la producción y generación de empleo.



No quiero continuar sin antes reflexionar sobre lo que me provoca este tramo de la investigación. El rol que ocupó, y ocupa, la Federación, y tal como lo expresé anteriormente, es el que debiera haber cumplido el Estado. Un Estado garante de derechos ciudadanos básicos: alimento, educación, vivienda, salud, trabajo, crédito. Sin duda, la década de los 90, contexto sociohistórico y económico en el que se concibió a FECOAGRO, no tuvo contemplaciones con los sectores marginados y vulnerables, por el contrario, fue su promotor. Al mismo tiempo, otro sector del Estado, el INTA, propone alternativas para organizar a los ciudadanos con el fin de tener trabajo, en primera instancia. Y al mismo tiempo, son los mismos productores quienes deben buscar la manera de autoabastecerse dada la ausencia del Estado en muchos otros temas. Dentro de las huellas, puede verse el rol del INTA en la creación y desarrollo de la Federación.

Continuando con la descripción de las actividades de la Federación, cabe destacar una actividad trascendente para los productores y la Federación: las colecciones. Describo en cuatro pasos, un proceso innovador, que, además, dignifica el rol de productores y productoras: “las colecciones de semillas hortícolas”

1) Producción de semillas

Los agricultores familiares producen en tierras propias o arrendadas. Tienen un plan de siembra planificado con los técnicos de la Federación, con el fin de asegurar con producción propia el abastecimiento a los compradores, sobre las diversas variedades. Uno de ellos es el programa Pro-Huerta-INTA/Ministerio de Desarrollo Social. También surgido en la década de los 90, puedo leer en él “una medida de contención” para los excluidos del sistema, frente a un modelo de país neoliberal.



Imágenes de las prácticas productivas y cultivos de productores de FECOAGRO

A lo largo del año los técnicos de la Federación tienen la rutina de visitar a los cooperativistas, brindándoles asistencia en las diversas instancias de la producción.

2) Envío de las semillas a la Federación

La Federación **compra la producción a sus cooperativas**, aunque en la práctica lo hace directamente a los productores de las cooperativas. Al recibirla, controla la calidad de las variedades, las agrupa, limpia y embolsa en la Sede Central.



Vista aérea de los galpones de la sede Central de FECOAGRO

3) Armado de colecciones

En el marco del plan de siembra planificado, la Federación distribuye a cada cooperativa asociada todas las variedades hortícolas de la temporada, bolsas y otros materiales para el “armado de las colecciones”. Esta acción de generación de valor agregado crea mano de obra e ingreso económico, dado que la FECOAGRO otorga un pago extra por este trabajo manual. Destaco aquí que existen maquinarias que podrían reemplazar la labor de los productores. Por lo tanto, cabe identificar una decisión política en realizarlo de esta manera.



Los productores y productoras tienen como primera tarea embolsar cada variedad en el recipiente correspondiente, el cual debe contener 50 gramos.



Luego, deben embolsar la colección. Es decir, introducir las bolsas con cada variedad dentro de una mayor.

El “armado de colecciones” sucede dos veces al año: “primavera-verano” y “otoño-invierno”. En la actualidad también se hacen colecciones para Haití.



Etiquetas para bolsas de exportación. La Federación abastece de semillas. Desde el Estado Nacional se provee semillas a Haití a través del Programa Pro-Huerta, del INTA y Ministerio de Desarrollo Social de la Nación; y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).



Cada bolsa blanca contiene cientos de bolsas con las semillas

4) Distribución

El siguiente paso consiste en el desarrollo de la logística para la correcta distribución. En el caso del Programa Pro-Huerta la entrega es provincia por provincia.





Camiones cargados con las colecciones para su inminente distribución en el país.

De colectivo a colectivo: las relaciones con otras instituciones

Dentro de las políticas de comunicación de la Federación, identifiqué el relacionamiento con otras instituciones u organizaciones. Aquí hablamos entonces de relaciones de colectivo a colectivo. Es decir, estas son parte de la estrategia de relacionamiento de la Federación y contribuyeron a su desarrollo y consolidación.

A continuación selecciono algunas instituciones con la que se viene relacionando la Federación, y parte de su agenda temática:

- **INTA:** adscripción de recursos humanos, capacitaciones, conocimiento, investigaciones, recursos económicos, etc. Es uno de los promotores de la creación de FECOAGRO.
- **Ministerio de Desarrollo Social:** fondos para equipamiento básico e insumos críticos como combustible, semillas originales y agroquímicos.

- **Banco Interamericano de Desarrollo:** créditos y subsidio para asistencia técnica, sobre todo para la realización de balances de las cooperativas, con el fin de poder constituir la entidad de segundo grado “FECOAGRO”.
- **Asociación de Semillas de San Juan:** producción de semillas.
- **Capacitaciones:** Fundación FORTALECER, Federación Agraria Argentina, Universidad de San Juan, etc.
- **Banco Credicoop:** Programa de Crédito Fiscal. Planes de capacitación.
- **Federación Agraria Argentina:** Programa de tutorías prácticas para crédito fiscal.
- **SAGPyA:** Dirección Nacional de la Juventud - Programa Social Agropecuario
- **INAES**
- **Dirección de Cooperativas de la Provincia**
- **JICA:** Cooperación Japonesa en Argentina. Financiamiento.
- **Consultoría técnica y capacitaciones internacionales:** Federaciones de cooperativas de Chile, técnicos de Venezuela, cooperativas de Uruguay.
- **Acceso a mercados internacionales:** Venezuela, Cuba, Haití²⁷, Albania y Japón, entre otros.

PREMIOS / RECONOCIMIENTOS

- En 1996, la Federación obtuvo el “Premio al Emprendedor Agropecuario, 8° Edición”

“El tercer premio fue para el señor Juan Carlos Sosa e ingenieros agrónomos Alfredo Romano y José Catalano. Por su trabajo "Sistemas cooperativos de pequeños productores agropecuarios de la provincia de San Juan", San Juan. Describe cómo productores de hortalizas crean una Federación de cooperativas para la producción de semillas de hortalizas, adquieren 53 hectáreas y en pocos años llegan a 310 hectáreas. Contribuyen a las tareas 250 familias. Toman muy en cuenta la capacitación”.

- **2002 Premio Dow AgroScience**

²⁷ Poco tiempo antes del terremoto en ese país, FECOAGRO, junto con el INTA, envió técnicos a formar personas para el desarrollo de la producción de semillas hortícolas y huertas.

“Obtuvo el 2° Premio Dow AgroSciences al Desarrollo de Recursos Humanos. Distinguieron a FECOAGRO.

En el marco de la 1° Edición del Premio Dow Agrosciences al Desarrollo de los Recursos Humanos en el Agro, la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan Ltda. (FECOAGRO) fue distinguida, dentro de la categoría redes, por el esfuerzo que realiza para mejorar los niveles de capacitación, condiciones laborales y calidad de vida de sus integrantes.

FECOAGRO se creó en 1992 a partir de la implementación del proyecto “Sistemas Cooperativos Agropecuarios de San Juan” de la Unidad de Minifundios del INTA. Está integrada por más de 400 familias minifundistas y obreros rurales, nucleados en 16 cooperativas de primer grado. Cuenta con 500 ha de cultivos hortícolas en producción que permiten obtener 600.000 colecciones anuales de semillas, utilizadas por el Programa Pro-Huerta. Los dulces, confituras y conservas elaborados originariamente para autoconsumo se comercializan en el mercado local. También se producen vides finas para vinificación, aromáticas, ajo y cebolla para consumo en fresco y recientemente se incorporó la cría de ovejas PampINTA para leche y quesos”.

Boletín de Extensión - INTA

Los protagonistas de la Federación

Tal como expresé, la Federación tiene cooperativas asociadas. Al momento de esta investigación, son 30.

Es interesante observar que no todas son productoras de semillas. Algunas se dedican a la agroindustria (elaboración de bombones, mermeladas, dulces), e incluso hay una cooperativa de trabajo dedicada a la confección de vestimenta.

Se detallan a continuación las cooperativas que la Federación considera en funcionamiento. La información fue suministrada por la misma Federación y, a partir de allí, elaboré una ficha técnica de cada una con el nombre, dirección, fecha de constitución, fecha de ingreso a FECOAGRO y número de socios activos.

001 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo “Del Carmen Angaco” Ltda.

- MATR. NAC. 9.763 MATR. PROV. 142

- Domicilio: Calle Sta. María de Oro y Olivera, CPJ5415XAB, ANGACO (San Juan)
- Fecha constitución: 07-NOV-83
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 18-DIC-92
- 6 socios activos

002 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera y de Consumo “Las Tierritas” Ltda.

- MATR. NAC. 12.801 MATR. PROV. 190
- Domicilio: Calle Las Heras s/n - Las Tierritas, CPJ5419XAA, ALBARDÓN (San Juan)
- Fecha constitución: 16-MAY-89
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 18-DIC-92
- 20 socios activos

003 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera, de Comercialización y Consumo “Las Tapias” Ltda.

- MATR. NAC. 12.576 MATR. PROV. 188
- Domicilio: Calle El Fortín s/n, Las Tapias, CPJ5419XAA, ALBARDÓN (San Juan)
- CUIT 30-65159224-7
- Fecha constitución: 12-MAY-89
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 18-DIC-92
- 11 socios activos

004 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera, de Comercialización y Consumo “Villicum” Ltda.

- MATR. NAC. 14.108 MATR. PROV. 198
- Domicilio Calle Giordano, Casa 8, Barrio Salta, CPJ5419XAA, ALBARDÓN (San Juan)
- Fecha constitución: 16-SEP-91
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 18-DIC-92
- 10 socios activos

005 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario, de Artes y Oficios, Vivienda y Consumo “Nueva Esperanza” Limitada.

- MATR. NAC. 12.543 MATR. PROV. 187
- Domicilio: Calle 20 de Junio s/n, Barrio Don Bosco, CPJ5439XAK, SAN MARTÍN (San Juan)

- Fecha constitución: 15-NOV-87
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 18-DIC-92
- 11 socios activos

006 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo “Pie de Palo” Ltda.

- MATR. NAC. 14.862 MATR. PROV. 211
- Domicilio: Calle España s/n, Lotes Riveros, CP5442, CAUCETE (San Juan)
- Fecha constitución: 15-OCT-91
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 18-DIC-92
- 9 socios activos

007 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera, Forestal, Frutihortícola, de Provisión, Consumo, Transformación y Comercialización “Valles Ilesianos” Ltda.

- MATR. NAC. 11.463 MATR. PROV. 170
- Fecha constitución: 25-AGO-87
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 18-DIC-92
- 29 socios activos

008 - Cooperativa Agrícola, de Producción, Transformación y Comercialización “Progreso” Ltda.

- MATR. NAC. 16.678 MATR. PROV. 235
- Domicilio: Calle Varas s/n, Pampa Vieja, CPJ5460FIA, JÁCHAL (San Juan)
- Fecha constitución: 23-NOV-94
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 11-ENE-95
- 35 socios activos

009 - Cooperativa de Trabajo “Mercedario” Limitada

- MATR. NAC. 17.902 MATR. PROV. 279
- Domicilio: Calle Belgrano 2556 (Este), CP5411, SANTA LUCÍA (San Juan)
- Fecha constitución: 09-MAY-96
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 21-JUN-96
- Sin datos sobre los socios activos

010 - Cooperativa Agropecuaria “Amanecer” Limitada

- MATR. NAC. 18.747 MATR. PROV. 304
- Domicilio: Calle Las Piedritas s/n, CPJ5419XAA, ALBARDÓN (San Juan)
- Fecha constitución: 24-FEB-97
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 20-SET-97
- 30 socios activos

011 - Cooperativa Agropecuaria “Doña Alicia” Limitada

- MATR. NAC. 19.639 MATR. PROV. 323
- Domicilio: Calle Cnel. Guerrero 248, CPJ5419XAA, ALBARDÓN (San Juan)
- Fecha constitución: 10-DIC-97
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 12-NOV-98
- 18 socios activos

012 - Cooperativa Agropecuaria y de Consumo “PROINCO” Limitada

- MATR. NAC. 18.868 MATR. PROV. 306
- Domicilio: Comandante Cabot s/n, Las Tapias, CPJ5419XAA, ALBARDÓN (San Juan)
- Fecha constitución: 09-OCT-96
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 12-NOV-98
- 11 socios activos

013 - Cooperativa de Trabajo “Manos Solidarias” Limitada

- MATR. NAC. 18.886 MATR. PROV. 309
- Domicilio: Sgto. Cabral s/n (Galpones FFCC Belgrano), CP5442, CAUCETE (San Juan)
- Fecha constitución: 21-AGO-96
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 24-MAY-99
- 7 socios activos

014 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo “Isidro El Labrador” Limitada

- MATR. NAC. 21.403 MATR. PROV. 355
- Domicilio: Calle Rastreador Calívar s/n, Villa Independencia, CPJ5442DDA, CAUCETE (San Juan)

- Fecha constitución: 23-JUN-99
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 22-NOV-99
- 18 socios activos

015 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo “La Puntilla” Limitada

- MATR. NAC. 21.404 MATR. PROV. 356
- Domicilio: Calle Lavalle s/n, La Puntilla, CPJ5442CBA, CAUCETE (San Juan)
- Fecha constitución: 08-JUN-99
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 22-NOV-99
- Sin datos sobre los socios activos

016 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo “Del Este” Limitada

- MATR. NAC. 21.435 MATR. PROV. 357
- Domicilio: 9 de Julio, Casa 121-Barrio Huarpes, CPJ5442ACA, CAUCETE (San Juan)
- Fecha constitución: 16-JUN-99
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 22-NOV-99
- 15 socios activos

017 – Cooperativa Agropecuaria del Sur “Agrosur” Limitada

- MATR. NAC. 21.477 MATR. PROV. 358
- Domicilio: Uriburu c/16, Barrio Aberastain, CPJ5429XAB, VILLA ABERASTAIN, POCITO (San Juan)
- Fecha constitución: 24-MAR-98
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 22-NOV-99
- 14 socios activos

018 - Cooperativa Agropecuaria de Producción, Comercialización, Transformación y Consumo “Nuevos Horizontes de Jáchal” Limitada.

- MATR. NAC. 21.907 MATR. PROV. 371
- Domicilio: Calle Patricio López del Campo s/n, La Otra Banda, CP5460, JÁCHAL (San Juan)
- Fecha constitución: 25-AGO-99

- Fecha ingreso a FECOAGRO: 7-AGO-00
- 13 socios activos

019 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario, Semillera y de Consumo “Del Norte” Limitada

- MATR. NAC. 22.266 MATR. PROV. 378
- Domicilio: Calle Tucumán 3197, CPJ5419XAA, ALABARDÓN (San Juan)
- Fecha constitución: 1-JUN-2000
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 5-MAR-01
- 11 socios activos

020 - Cooperativa Agropecuaria y de Consumo “Colonia Agrícola Niquivil” Limitada

- MATR. NAC. 22.670 MATR. PROV. 406
- Domicilio: Colonia Agrícola Niquivil, CP5460, JÁCHAL (San Juan)
- Fecha constitución: 28-SET-00
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 7-MAY-01
- 23 socios activos

021 - Coop. de Trabajo Agropecuario y Consumo “Marisol” Limitada

- MATR. NAC. 22.671 MATR. PROV. 407
- Domicilio: Callejón Recabarren, Las Piedritas, CPJ5419XAA, ALBARDÓN (San Juan)
- Fecha constitución: 26-JUL-00
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 7-MAY-01
- 12 socios activos

022 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario, Artes, Oficios y Consumo “Abril” Limitada

- MATR. NAC. 22.632 MATR. PROV. 397
- Domicilio: Barrio Felipe Cobas, Casa 2, Manzana C, CP5442, CAUCETE (San Juan)
- Fecha constitución: 29-JUN-00
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 3-JUL-01
- 15 socios activos

023 - Cooperativa Agropecuaria y de Consumo “India Mariana” Limitada

- MATR. NAC. 23.013 MATR. PROV. 426
- Domicilio: Calle XIII s/n, entre Alfonso XIII y Ruta 40, CPJ5429XAB, POCITO (San Juan)
- Fecha constitución: 23-JUN-00
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 24-SEP-01
- 17 socios activos

024 – Cooperativa de Trabajo Agropecuaria y Consumo “Los Tréboles” Limitada

- MATR. NAC. 23.337 MATR. PROV. 447
- Domicilio: Callejón Blanco s/n, Las Lomas, CPJ5419XAA, ALBARDÓN (San Juan)
- Fecha constitución: 28-AGO-01
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 10-DIC-01
- 14 socios activos

025 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera y Consumo “21 de Septiembre” Limitada

- MATR. NAC. 23.422 MATR. PROV. 448
- Domicilio: Calle Río Seco s/n, El Fical, CP5460, JÁCHAL (San Juan)
- Fecha constitución: 05-SET-01
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 10-DIC-01
- 14 socios activos

026 - Cooperativa de Trabajo “25 de Septiembre” Limitada

- MATR. NAC. 20.860 MATR. PROV. 346
- Domicilio: Calle Abraham Tapia Nº 516 (Sur), CP5400, SAN JUAN
- Fecha constitución: 17-NOV-98
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 5-ENE-03
- 12 socios activos

027 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera, Agroindustrial “TUDCUM” Limitada

- MATR. NAC. 28.777 MATR. PROV. 659
- Domicilio Calle Florida s/n, TUDCUM, CP5467, IGLESIA (San Juan)
- Fecha constitución: 12-AGO-2004

- Fecha ingreso a FECOAGRO: 5-SEP-2005
- 10 socios activos

028 - Cooperativa Agropecuaria, Tambera “COSTAS DE VARGAS” Limitada

- MATR. NAC. 32.466 MATR. PROV. 731
- Domicilio: Calle 21 de Febrero s/n, CPJ5415XAB, ANGACO (San Juan)
- Fecha constitución: 21-MAR-2007
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 29-SEP-2008
- 20 socios activos

029 - Cooperativa Agropecuaria, Tambera y de Consumo “NOROESTE SANJUANINO JÁCHAL” Limitada

- MATR. NAC. 22.784 MATR. PROV. 415
- Domicilio: Yacampis Nº 176 Bº Pismanta
- Fecha constitución: 26-ABR-2001
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 29-SEP-2008
- 10 socios activos

030 – Cooperativa Agropecuaria, Tambera y de Consumo “EL FICAL” Limitada

- MATR. NAC. 35.270 MATR. PROV. 781
- Domicilio sin datos
- Fecha constitución: 03-JUN-09
- Fecha ingreso a FECOAGRO: 09-NOV2009
- 10 socios activos



Entiendo como importante, al mirar la historia de la Federación y sus cooperativas, destacar dos aspectos:

Fechas en que se fundaron las cooperativas

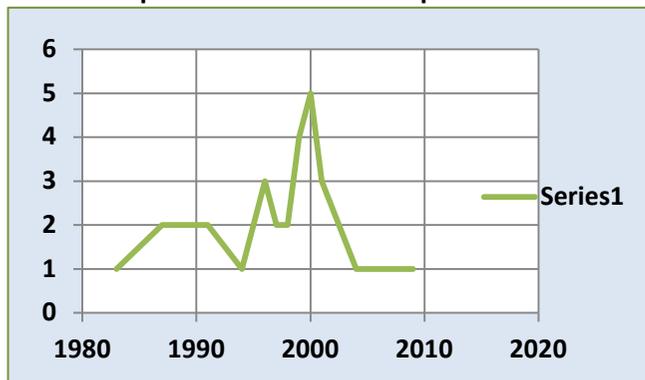


Gráfico de elaboración propia.

- El año en que se crearon más cooperativas fue en el 2000.

Fecha de asociación de las cooperativas a FECOAGRO

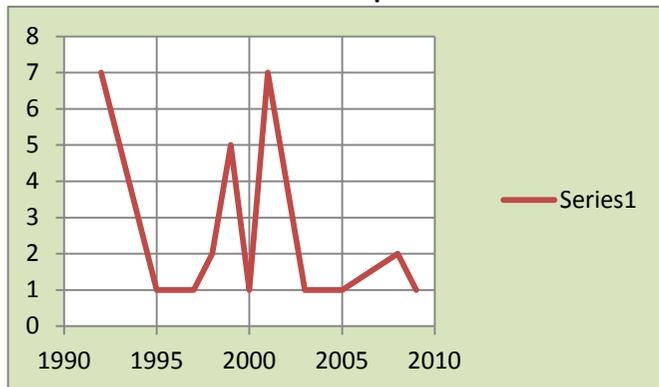


Gráfico de elaboración propia

- La Federación se funda en 1992. En ese año se asociaron el 25 % de las cooperativas.
- En el 2001 hubo otro pico de asociación de cooperativas a FECOAGRO.



Al observar el listado de cooperativas y los gráficos, me surgen algunas

preguntas, inquietudes y hasta propuestas que podrían abordarse en un próximo trabajo:

- Cuál fue el proceso de desarrollo de las cooperativas. Socios iniciales, actuales. Participación de las mujeres y jóvenes.
- Contextos sociohistóricos que facilitaron su creación y sustentabilidad. Procesos de innovación.
- Integración y composición desde los roles en las cooperativas. Con enfoque de género y edad.
- Cuáles fueron las causas que favorecieron la creación de cooperativas entre los años 1995 y 2000.
- Cuáles fueron los hechos o sucesos que acontecieron en el 2001 que alcanzaron un pico en las asociaciones. ¿El nivel de desocupación? ¿La visualización de una alternativa laboral?
- ¿Cuáles son las huellas que quedan entre la Federación y el INTA?

Ubicación geográfica



Fuente: www.conectargualdad.gov.ar

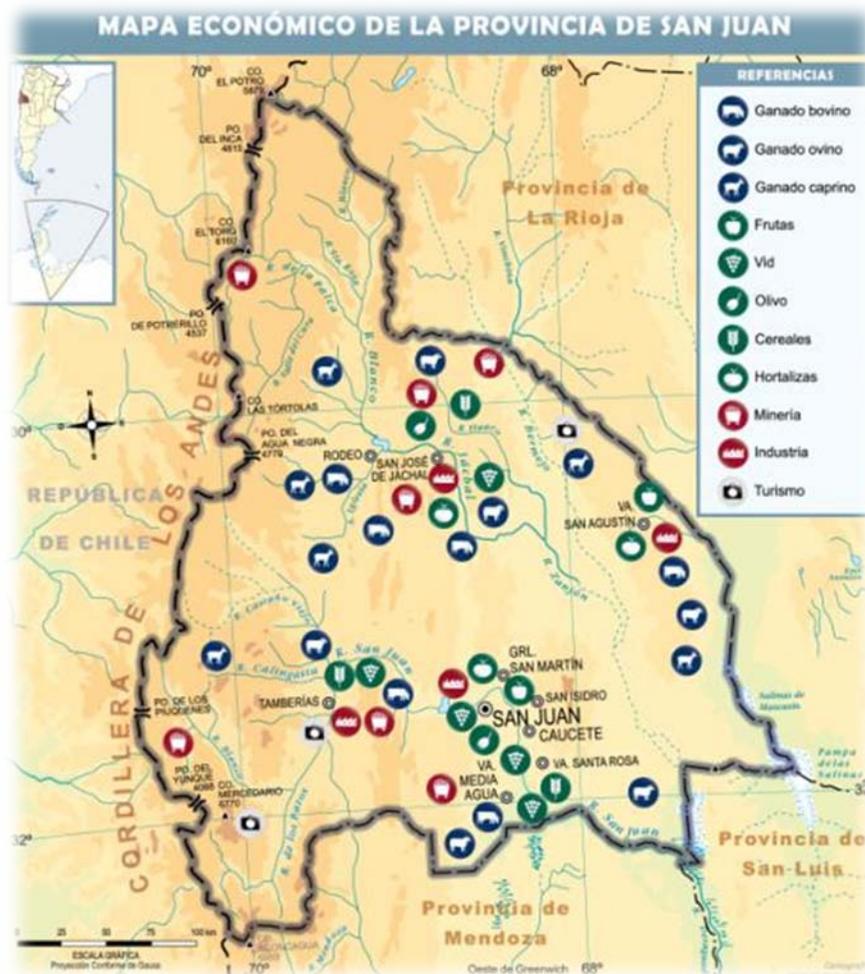


Fuente: www.conectargualdad.gob.ar

Ubicación geográfica:

- San Juan es una de las 23 provincias argentinas.
- Limita con La Rioja, Mendoza y San Luis; e internacionalmente con Chile
- Distancias:
 - 1150 km de Capital Federal
 - 1864 de Misiones
 - 3747 km de Tierra del Fuego
 - 1226 de Jujuy

Caracterización económica general



Fuente: www.conectargualdad.gov.ar

Las cooperativas en la provincia de San Juan

En el siguiente mapa político se pueden ver los 19 departamentos de la provincia de San Juan. Ubico en cada uno las cooperativas asociadas a FECOAGRO:



San Juan Capital: 1

Santa Lucía: 1 y la Sede Central FECOAGROAGRO

Pocito: 2

Iglesia: 2

Angaco: 2

Albardón: 9

Caucete: 6

San Martín: 1

Jáchal: 6

Gráfico de elaboración propia

Detalle de las cooperativas por Departamento

ANGACO

- 001 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo "Del Carmen Angaco" Ltda.
- 028 - Cooperativa Agropecuaria, Tampera "COSTAS DE VARGAS" Limitada

ALBARDÓN

- 002 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera y de Consumo "Las Tierritas" Ltda.
- 003 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera, de Comercialización y Consumo "Las Tapias" Ltd.
- 004 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera, de Comercialización y Consumo "Villicum" Ltda.
- 010 - Cooperativa Agropecuaria "Amanecer" Limitada
- 011 - Cooperativa Agropecuaria "Doña Alicia" Limitada
- 012 - Cooperativa Agropecuaria y de Consumo "PROINCO" Limitada
- 019 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario, Semillera y de Consumo "Del Norte" Limitada
- 021 - Coop. de Trabajo Agropecuario y Consumo "Marisol" Limitada
- 024 - Cooperativa de Trabajo Agropecuaria y Consumo "Los Tréboles" Limitada

SAN MARTÍN

- 005 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario, de Artes y Oficios, Vivienda y Consumo "Nueva Esperanza" Limitada.

CAUCETE

- 006 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo "Pie de Palo" Ltda.
- 013 - Cooperativa de Trabajo "Manos Solidarias" Limitada
- 014 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo "Isidro El Labrador" Limitada
- 015 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo "La Puntilla" Limitada
- 016 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario y Consumo "Del Este" Limitada
- 022 - Cooperativa de Trabajo Agropecuario, Artes, oficios y Consumo "Abril" Limitada

IGLESIA

- 007 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera, Forestal, Frutihortícola, de Provisión, Consumo, Transformación y Comercialización "Valles Iglesianos" Ltda.
- 027 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera, Agroindustrial "TUDCUM" Limitada

JÁCHAL

- 008 - Cooperativa Agrícola, de Producción, Transformación y Comercialización "Progreso" Ltda.
- 018 - Cooperativa Agropecuaria de Producción, Comercialización, Transformación y Consumo "Nuevos Horizontes de Jáchal" Limitada.
- 020 - Cooperativa Agropecuaria y de Consumo "Colonia Agrícola Niquivil" Limitada
- 025 - Cooperativa Agropecuaria, Semillera y Consumo "21 de Septiembre" Limitada
- 029 - Cooperativa Agropecuaria, Tampera y de Consumo "NOROESTE SANJUANINO JÁCHAL" Limitada
- 030 - Cooperativa Agropecuaria, Tampera y de Consumo "EL FICAL" Limitada

SANTA LUCÍA

009 - Cooperativa de Trabajo “Mercedario” Limitada

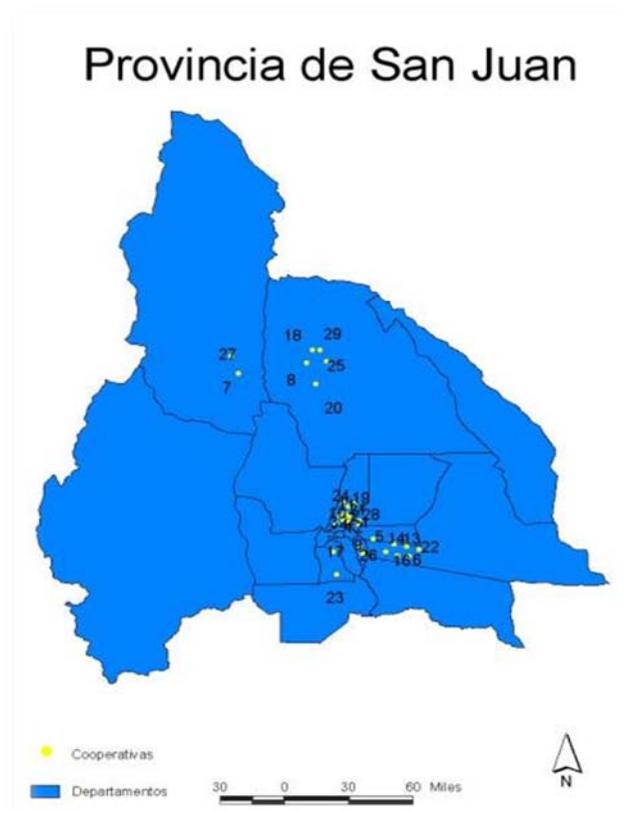
POCITO

017 - Cooperativa Agropecuaria del Sur “Agrosur” Limitada

023 - Cooperativa Agropecuaria y de Consumo “India Mariana” Limitada

SAN JUAN CAPITAL

026 - Cooperativa de Trabajo “25 de Septiembre” Limitada



El mapa devela el desarrollo de cooperativas en dos grandes áreas geográficas.

La más concentrada es cercana a San Juan Capital, con menos dificultades en cuando a altura con condiciones productivas menos complejas.

Mapa elaborado ad hoc por Néstor Barrionuevo. INTA Castelar.



- El 33 % de las cooperativas, incluida la sede, se ubican en el Gran San Juan.
- El 21 % (7 de 30) de las cooperativas se encuentran a una distancia mayor a 100 km de la sede FECOAGRO.
- El 24 % de las cooperativas se encuentran a más 150 km de la Sede Central.
- A medida que aumenta la distancia de la Capital de San Juan, aumentan las localidades en altura SNM, y se dificulta el transporte: tiempo de viaje, accesos a transportes públicos.
- Si se relaciona con el mapa económico, se puede decir que las cooperativas se encuentran en zonas de producción hortícola y en varios casos, de vid, olivos y ganado caprino.
- En San Juan, menos del 3 % de la superficie es cultivable.



- Cuál es la incidencia de la distancia geográfica con respecto de la sede de FECOAGRO, en el desarrollo, participación y comunicación de las cooperativas.
- Cuáles son las dificultades de acceso y movilidad a la comunicación: medios de transporte, teléfonos, rutas asfaltadas, disponibilidad económica para el traslado de las actividades de la Federación.
- Cómo inciden los aspectos climatológicos.

Las demandas con historia

En 1997 se realiza una jornada de evaluación sobre FECOAGRO, con sus diferentes productores y técnicos²⁸.

Elijo el concepto de “actor de la Federación” y excluyo el de beneficiario y público para referirme a sus protagonistas: los socios en primera instancia, los técnicos²⁹ en segundo término.

La diferencia radica en cómo se ubica uno frente a otro desde el punto de vista vincular. Mientras el de “público” posiciona a los productores como un sujeto pasivo y de espectador, el de “actor” los asume desde un rol protagónico dentro de la organización que ambos (productores y técnicos) considero que tienen.

Entre los temas tratados durante la evaluación, se encuentran:

Producción

- a. Nivel de expectativas sobre rindes y calidad obtenidos.
- b. Identificación de problemas en la producción de semillas y otros cultivos.
- c. Suficiencia de recursos para la producción: maquinarias, créditos, etc.
- d. Suficiencia de recursos de la cooperativa dedicada a la producción: tiempo, mano de obra, dedicación.
- e. Valoración de la producción de semillas y su continuidad.
- f. Nivel de suficiencia del recurso económico generado a través de la producción.
- g. Identificación de los principales problemas en las colecciones (actividad principal de la Federación).
- h. Percepción sobre las liquidaciones en la cooperativa y en FECOAGRO.

Asistencia Técnica

²⁸ FECOAGRO. *II Jornada Evaluativa de Cooperativistas de la Federación de Cooperativas de San Juan*. Argentina: FECOAGRO, 1997. Documento institucional

²⁹ Dentro de la Federación, se le llama “técnico” a los empleados que los asisten a cada cooperativa, sobre todo en temas productivos. En su mayoría, están formados en temas agropecuarios. Pueden ser profesionales universitarios o terciarios.

- a. Identificación del rol actual y potencial de los técnicos.
- b. Nivel de satisfacción sobre la relación y el asesoramiento del técnico (lo viven como una instancia de formación, piden entrega de material).
- c. Grado de conformidad sobre la planificación y generación de reuniones con el técnico.
- d. Participación de los técnicos en espacios formales de las cooperativas.
- e. Exclusividad de la asistencia técnica.
- f. Aportes de los socios en apoyo al técnico.
- g. Identificación de temas en capacitación.
- h. Valoración del nivel de exigencia del técnico hacia los socios en aspectos productivos.
- i. Nivel de conocimiento del socio sobre otros roles del técnico.

Diversificación

- a. Jerarquización de los ingresos vinculados con las producciones/actividad.
- b. Identificación de problemas vinculados a la dependencia de un solo mercado para la propia cooperativa y FECOAGRO.
- c. Nivel de conformidad / pertinencia vinculada a la diversificación, ya sea en variedad de semillas como de otras actividades.
- d. Percepción sobre la posibilidad de incrementar la diversificación.
- e. Relevamiento de propuestas de los socios para el incremento de la diversificación.
- f. Nivel de conocimiento sobre nuevas actividades en FECOAGRO.
- g. Percepción sobre dos actividades específicas: producción de fresco y granja a nivel Federación.
- h. Valoración de la producción para autoconsumo.
- i. Percepción sobre la producción de colecciones.
- j. Percepción sobre la incorporación de nuevas actividades/especialización productiva.
- k. Valoración sobre especialización/diversificación.

En el documento se trataron las percepciones, demandas y propuestas vinculadas a comunicación, organización, toma de decisiones, información. A través de su análisis, identifiqué las percepciones que poseen sobre algunos comportamientos.

Método

A partir del documento original, sistematizo las temáticas, sustrayendo del texto original las ideas, conceptos, actores involucrados. Respeto los términos y las expresiones, tal como fueron volcados en el informe de FECOAGRO.

En primera instancia, puedo determinar que los principales temas son: comercialización, información y participación.

Información

Por un lado, el informe detalla la demanda de circulación de información identificando quién demanda a quién; y se detalla bajo los temas:

- a. Las cooperativas demandan a la Federación generar, incrementar, es decir, hacer circular información sobre:
 - Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos
 - Credicoop
 - Rol de los técnicos, además del asesoramiento agronómico
 - Fondos rotarios
 - Planes de salud
 - Tierras adquiridas
 - Generar un reglamento interno

- b. Entre los socios de una misma cooperativa (pares)
 - Saber qué sucede en la propia cooperativa
 - Reuniones: cuándo, dónde, para qué

- c. Desde la Federación a las cooperativas
 - Cumplir el plan de siembra por parte de cada cooperativa (control a los pares por parte de la Federación)
 - Identificar circulación de información errónea (ley de cooperativas como ejemplo)
 - Generar un boletín informativo para cada cooperativa y socio

- d. De socios/cooperativas al Consejo de Administración de la Federación
 - Mayor participación del Consejo de Administración de FECOAGRO en las reuniones con el Consejo Asesor del INTA
 - Informar sobre lo que tratan en las reuniones de Consejo
 - Cómo se utilizan los excedentes de las cooperativas
 - Mayor control a la Federación, mejor organización y distribución de funciones

e. Del Consejo de Administración a los técnicos

- Decisiones tomadas y adaptadas
- Producción
- Visitas realizadas

Comercialización

- Hacer promociones y publicidad
- Buscar nuevos mercados.
- Nuevos proveedores

Participación

- a. Demandan mayor participación de los consejeros de las cooperativas en FECOAGRO.



¿El espacio no existe? ¿O existe y no es ocupado por los consejeros? ¿O los consejeros ocupan el espacio y los socios de las cooperativas no se enteran?

- b. Identifican que hay escasa participación de los productores en las capacitaciones generadas por el INTA y la Universidad de San Juan.

Vinculación

Incrementarla con

- Escuelas técnicas
- Gobierno provincial
- Uniones vecinales
- Consejo hidráulico, Junta de Riego
- Cooperativas que no pertenezcan a FECOAGRO
- Otras federaciones
- Se resisten a ampliar la Federación e incorporar nuevas cooperativas.

Otros:

- Educación: solo pueden acceder a la primaria. Continuar resulta dificultoso.
- El sentido de pertenencia lo establecen en primera instancia con la cooperativa, y luego con la Federación.
- Temas en que necesitan capacitación: cooperativismo, administración, ley de cooperativas.



- En la demanda de información de la organización identifican a los siguientes actores: Federación - Técnicos - Consejo de Administración - Cooperativas - Socios
- Identifican que Federación y Consejo de Administración no son lo mismo. Generan demandas para ambos, como si fueran diferentes. La figura de la Federación es abstracta, en cambio, si bien “el consejo” es abstracto, está compuesto por nombres y apellidos concretos; que son miembros, a su vez, de las cooperativas.



¿Qué es la Federación para los productores? ¿A quién se imaginan ellos solicitando la información cuando hablan de Federación?



- Reconocen la necesidad de relacionarse con otros actores vinculados con su territorio, con sus actividades y necesidades, como Credicoop, Fondos Rotatorios.



¿La necesidad expresada está planteada para cubrir necesidades como individuo o como cooperativa?



- Identifican que la Federación es un espacio que brinda posibilidades de crecer. Al demandar capacitaciones, escolarización, créditos, no solo vislumbran a la Federación como el espacio para producir y comercializar.

- La Federación asume responsabilidades que, podrían decirse, son las del Estado: salud, vivienda, educación.



Landriscina visita las instalaciones de Fecoagro con su equipo periodístico.



La federación brinda capacitaciones a diferentes contingentes, nacionales y extranjeros. En este caso, un grupo de técnicos venezolanos reciben un curso sobre producción de semillas hortícolas.

Conducción de la Federación

En lo que respecta a la conducción, además de contar con un coordinador general con funciones de gerente general, la Federación cuenta con un Consejo de Administración. Cada cargo que lo compone puede tener un máximo de dos ejercicios.

En un principio, cada cooperativa tenía un representante en el Consejo. Dado el crecimiento y la cantidad de cooperativas, decidieron armar un Consejo con un máximo de miembros. Los representantes son elegidos cada dos años, y lo hacen en la reunión plenaria anual.

El Consejo actual de la Federación está compuesto por:

| CARGO | NOMBRES Y APELLIDO | DURACIÓN EN EL CARGO |
|----------------|---|----------------------|
| PRESIDENTE | COOP. INDIA MARIANA José MARTÍN | DOS EJERCICIOS |
| VICEPRESIDENTE | COOP. 21 DE SEPTIEMBRE Carlos Ramón CABALLERO TEJADA | DOS EJERCICIOS |
| SECRETARÍA | COOP. MARISOL Francisco Miguel CASTRO | DOS EJERCICIOS |
| TESORERO | COOP. PROGRESO Adriana del Carmen BRAVO | DOS EJERCICIOS |
| 1º VOCAL | COOP. LAS TAPIAS Lázaro Rodolfo MUÑOZ | DOS EJERCICIOS |
| 2º VOCAL | COOP. AMANECER Eduardo Pablo FRANOVICH | DOS EJERCICIO |
| 3º VOCAL | COOP. DEL ESTE Francisco Ángel CAPARROZ | DOS EJERCICIOS |
| 1er. SUPLENTE | COOP. DEL CARMEN ANGACO Justo Eduardo LUCERO | DOS EJERCICIOS |

| CARGO | NÓMINA DE LA COMISIÓN FISCALIZADORA | | DURACIÓN EN EL CARGO |
|---------------------|---|--|----------------------|
| | <i>Cooperativa que representa</i> APELLIDO Y NOMBRES | | |
| 1º SÍNDICO TITULAR | COOP. NUEVOS HORIZONTES Iván Sebastián PÁEZ | | DOS EJERCICIOS |
| 2º SÍNDICO TITULAR | COOP. DOÑA ALICIA Guillermo Osvaldo TEJADA | | DOS EJERCICIOS |
| 3º SÍNDICO TITULAR | COOP. ISIDRO EL LABRADOR Juan Carlos GUAJARDO | | DOS EJERCICIOS |
| 1º SÍNDICO SUPLENTE | COOP. NIQUIVIL Cristina Vanesa GÓMEZ | | DOS EJERCICIOS |
| 2º SÍNDICO SUPLENTE | COOP. LOS TRÉBOLES José Daniel PALACIO | | DOS EJERCICIOS |
| 3º SÍNDICO SUPLENTE | COOP. AGROSUR Aldo Andrés SORIA | | DOS EJERCICIOS |

La Federación, según lo expresado en los diversos documentos institucionales, se considera una empresa social democrática. “Empresa social” definida desde la mirada del cooperativismo, como lo cité anteriormente. Y “democrática”, porque ellos eligen a su gobierno/conducción. Dentro de los modelos democráticos, ellos eligen el representativo, dado que no toman decisiones en reuniones plenarios, sino que las decisiones se toman en el ámbito del Consejo de Administración, compuesto por la lista que fue votada. En este caso sí, es en una reunión plenaria anual.

En el caso de la Federación, la conducción se realiza por medio del Consejo de Administración, cuyo periodo dura 2 años. La elección del nuevo Consejo es a través del voto en una asamblea

anual. Las alternativas se realizan mediante presentación de listas, donde se expone quién asume en cada cargo, y de qué cooperativa son. Cabe destacar que solo una vez lograron generar dos listas, por ende, hubo alternativa en la elección. Tras 17 años de Federación, se podría esperar que el ejercicio político esté más desarrollado del que se visualiza. En las prácticas, discursos, expresiones de los socios, no puede identificarse fácilmente la familiaridad con análisis y pensamientos ligados a aspectos políticos.

Destaco que dentro de los requisitos para la lista a presentarse como candidata, debe haber representantes del género femenino y otros pertenecientes a los jóvenes.

La Federación en su estatuto propone mantener reuniones con los presidentes de cada cooperativa asociada. De esta manera, el Consejo de Administración elegido y los presidentes de las 30 cooperativas se reúnen sistemáticamente. Al momento de mi investigación este encuentro es mensual.

Dentro de las reuniones de Consejo de Administración, también participa el Coordinador General de FECOAGRO, Alfredo Romano, miembro y representante del INTA. La función del coordinador “es amplia, y ejerce el cargo de gerente general”, según sus propias palabras. No logré identificar ningún documento donde se expusieran sus funciones, atribuciones y límites. O el modo de selección de su puesto de trabajo ni si cuenta con un periodo determinado, o por el contrario, si es de tiempo ilimitado.

FECOAGRO posee empleados. Por ende, la Federación es un “empleador”. Cuenta con personal que realiza diversas tareas: administrativas, comercialización, planificación de las colecciones, asistencia técnica a las cooperativas, entre otras. También aquí se encuentran técnicos/profesionales de INTA.

En lo que respecta a las cooperativas, entre ellos eligen y votan a sus representantes para los diversos puestos: presidente, tesorero, vocal, etc. Cada cooperativa tiene su propio estatuto. A

diferencia de la Federación, las cooperativas no poseen empleados propios permanentes. Los socios son la principal mano de obra. Característica no solo de las cooperativas, sino de los “productores familiares”³⁰.

En el marco de la Federación y de las mismas cooperativas, conviven los individuos, este ser cultural, caracterizado como agricultor familiar, con el ser colectivo institucionalizado, cuyas prácticas culturales son externas, propuestas desde un marco legislativo –sobre derechos y obligaciones– y especificidades vinculadas al tipo de organización cooperativista. Por mencionar algunas, los “pequeños productores” enmarcan las prácticas organizaciones en:

- Estatuto de cada cooperativa
- Estatuto de la Federación y sus modificatorias.
- Ley de Cooperativas - San Juan
- Ley de Cooperativas Nacional. Ley 20.337 y sus modificatorias. Derecho cooperativo y mutual.



Sin duda, establecer un circuito claro de distribución de información, trabajar sobre la representatividad de las voces frente a otros actores, negociar los intereses de los colectivos mediante estos representantes, sostener criterios y acciones basadas en la igualdad de derechos, son desafíos importantes que emergen en esta Federación. De qué manera se tratan las necesidades e inquietudes de cada socio en la reunión mensual de su cooperativa; y luego, cómo lo abordan en las reuniones de Consejo de la Federación y/o de presidentes, conlleva la misma ingeniería, dedicación y compromiso que la devolución sobre las decisiones que se toman en el Consejo y que deben hacerse conocer entre sus asociados. Esto necesita una mirada comunicacional específica. Aquí la disciplina tiene mucho para aportar, siempre y cuando tengan interés en hacerlo. Sin duda, este no es un tema menor de comunicación institucional. Por el contrario. Ya incluso en la autoevaluación realizada en 1997, surge este tema como una de las principales demandas de productores y productoras.

³⁰ El Foro Nacional de Agricultura Familiar (FoNAF) define en su documento base que la agricultura familiar es una “forma de vida” y “una cuestión cultural”, que tiene como principal objetivo la “reproducción social de la familia en condiciones dignas”, donde la gestión de la unidad productiva y las inversiones en ella realizadas es hecha por individuos que mantienen entre sí lazos de familia, la mayor parte del trabajo es aportada por los miembros de la familia, la propiedad de los medios de producción (aunque no siempre de la tierra) pertenece a la familia, y es en su interior que se realiza la transmisión de valores, prácticas y experiencias. Asimismo, señalan que dentro de esta definición deben estar incluidos distintos conceptos que se han usado o se usan en diferentes momentos, como son: Pequeño Productor, Minifundista, Campesino, Chacarero, Colono, Mediero, Productor familiar y también los campesinos y productores rurales sin tierra y las comunidades de pueblos originarios. Por último, la definición señala que el concepto de agricultura familiar comprende las actividades agrícolas, ganaderas o pecuarias, pesqueras, forestales, las de producción agroindustrial y artesanal, así como las tradicionales de recolección y el turismo rural. Disponible en <http://www.fonaf.com.ar>



Quiero destacar que tras 17 años, aún la Federación no cuenta con un organigrama aprobado por Consejo. Esto me llama la atención por la cantidad de años que tiene la Federación, la cantidad de empleados y porque entre ellos mencionan que hay “responsables de” colección, máquinas, planta, etc.



Si no hay organigrama, ¿quién controla a quién? ¿Quién autoriza? ¿Cómo es la cadena de mando? ¿Es una estrategia de conducción? ¿Hay toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos o no necesitan organigrama porque las decisiones se concentran en la coordinación? Si fuera así, ¿el Consejo de Administración logra controlar –en la práctica– al coordinador?



- ¿Cuáles son las capacidades, habilidades y conocimientos que debieran tener los que conducen y representan a las cooperativas; incluso en el Consejo?
- ¿Cuál es la dinámica de la relación entre la gerencia y el Consejo?
- ¿Cuál es la dinámica de la relación entre socios de la misma cooperativa?
- ¿Cuál es la dinámica de la relación entre colectivos: cooperativa/Federación?
- ¿Cómo se construye el poder dentro de la Federación? ¿Quiénes lo ejercen y cómo?
- Dedicarse a la gestión organizacional y de la política de la Federación es una actividad que demanda tiempo. Si se considera que son productores que en su mayoría producen para vivir, y en algunos casos generan excedentes, ¿cómo influye esto en la dedicación? ¿Se ve afectada su producción? ¿Los puestos son pagos?
- ¿Hay vocaciones políticas y gestores organizacionales?
- ¿Cómo se construye ese conocimiento y camino? ¿Cómo se construyen/trabajan los conocimientos para el ejercicio del cooperativismo?
- ¿Las cooperativas funcionan como empresas sociales?

Reflexiones generales del capítulo

FECOAGRO es un modelo de organización que surge en un contexto socioeconómico que lo

marca, que le deja su huella. Incluso fue un logro que un organismo estatal como el INTA pudiera parir proyectos para los excluidos del sistema generados por el mismo Estado, a través de la implementación de políticas neoliberales. A lo largo de su historia puedo identificar una alta presencia del Estado, desde la génesis, la conducción y hasta la dependencia que se genera en el proceso de comercialización de las semillas al Programa Pro-Huerta. Quizás es esta misma presencia del Estado, desde su concepción hasta su conducción, donde se puede ver que en ausencia de políticas públicas acordes para el desarrollo de sectores vulnerables (década de los 90) la Federación incorpora una posición ideológica y asume determinados compromisos.

En este contexto sociohistórico, FECOAGRO **asume funciones** que exceden a la comercialización de productos. Y se instala en sus prácticas el garantizar lo que debiera el Estado, como educación, salud, vivienda, generación de mano de obra.

La organización tuvo, y tiene, un objetivo de constitución que está esencialmente relacionado con un fin primordial para sus miembros: subsistencia y desarrollo a través de una actividad laboral con dignidad. Por ende, mejorar la calidad de vida de los actores es parte del camino marcado. Al mismo tiempo, contempla la capacitación para sus asociados y la asistencia técnica. Sin duda, esto fue generando conocimientos técnicos y habilidades específicas en los socios, vinculados con sus objetivos institucionales.

Tanto la Federación como sus asociadas poseen una marca identitaria trascendente: ser cooperativa. Así es que tanto el tipo de organización como la actividad sustentable que realizan (producción de semillas hortícolas y elaboración de productos agroindustriales) marcan un rumbo laboral y debieran constituir vínculos de maneras específicas (formales e institucionalizados).

A la vez, puedo ver que entre los productores y la Federación, el vínculo se establece a través de la demanda. Esta característica en su relacionamiento me permite pensar si esto no provoca que los productores cobren un rol activo desde la producción, y más pasivo, en otras dimensiones de la organización, como la conducción. Y es lógica, entonces, la preocupación de los socios cooperativistas cuando expresan necesidad de más y mejor comunicación e información. Por esto, cuando los sistemas de conducción son a través de representantes, los circuitos de comunicación interna cobran relevancia sustancial.

No me caben dudas de que al mirar cómo se comunican, cómo se relacionan, también podré empezar a ver cómo juegan, entonces, los intereses, necesidades, expectativas desde las

diferentes roles, espacio, actor. Cada uno tiene su propia tracción, su propia fuerza. Y para que todo funcione, se sustente, sobreviva, se desarrolle, deben encastrar las piezas para que se mueva. ¿En qué dirección?

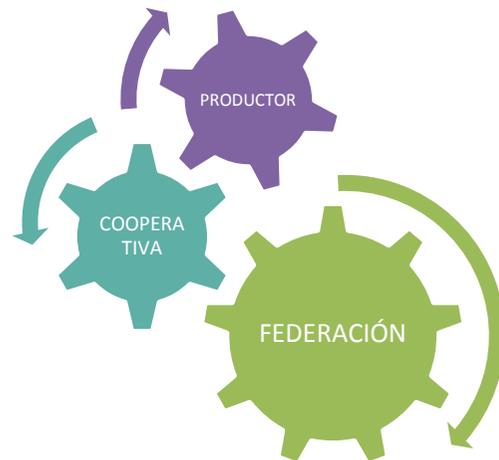
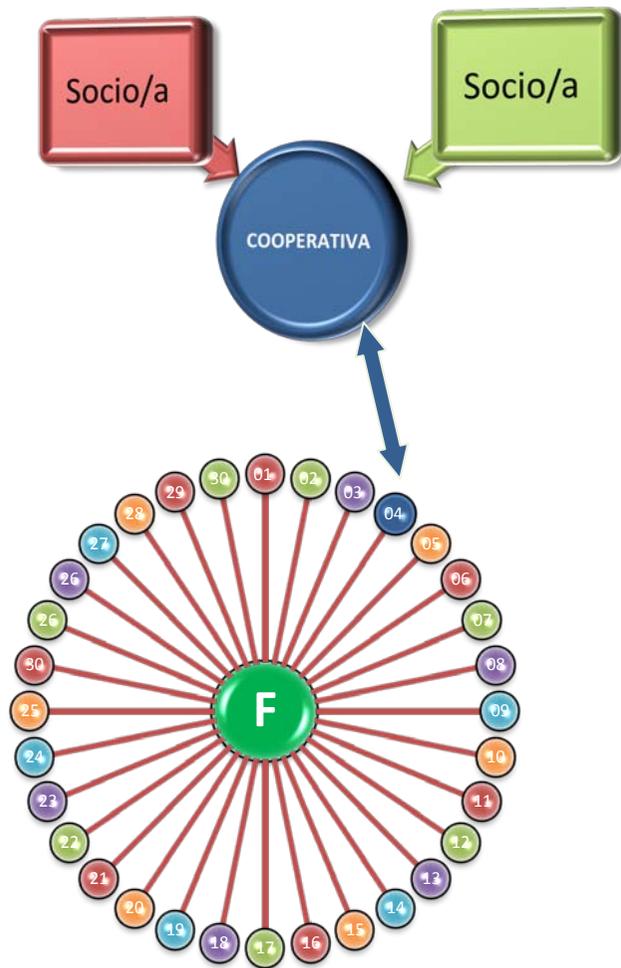


Gráfico de elaboración propia

Cada rol tracciona y tiene fuerza:

- Como productor y socio, tiene voz propia en la cooperativa.
- Como cooperativa, tiene voz a través de representantes en la Federación.
- La cooperativa y la Federación tienen sus propios reglamentos y modalidades, espacios de conducción, y conformación de representantes.

Represento el complejo entramado de vínculos entre socios, cooperativas y FECOAGRO de la siguiente manera:



Gráficos de elaboración propia. La cooperativa con sus socios, y la Federación, con sus 30 cooperativas asociadas. Cada cooperativa está representada con su número. Ver listado anterior.

Mediante este esquema, sin duda queda claro que parte del desafío institucional es su comunicación, representación y participación.

CAPÍTULO III - Re-Conocer-Nos

El primer acercamiento para proponer abordar la comunicación institucional de FECOAGRO se produce de manera informal, a través de una reunión.

En este primer espacio de diálogo tengo como objetivos **implícitos**:

- Acercamiento a los productores
- Incrementar la confianza

Y como objetivos **explícitos**:

- Detectar el interés en el tema de la comunicación y la organización.
- Identificar si integrantes de la institución sienten como necesidad generar un trabajo en torno al tema propuesto.

ACERCAMIENTO Y APROXIMACIONES

San Juan - Octubre de 2009

En las instalaciones de FECOAGRO se realiza el primer encuentro.

La convocatoria se genera desde el coordinador de la Federación, Alfredo Romano. Participan de la actividad:

- **Por parte de la Federación**

Alfredo Romano. Coordinador de
FECOAGRO (INTA)

José Martín. Presidente de FECOAGRO

Guillermo Tejado. Síndico. Cooperativa

Alicia

- **Por parte del equipo de
profesionales de la Federación:**

Carina Salatino. Técnica.
José Vargas. Técnico. Campo Experimental y Maquinarias.
José Luis Menchaca. Técnico
Fernando Luzi. Técnico. Campo experimental y aromáticas.
Raúl Benito. (INTA)
. Mariana Azcona. Responsable de capacitaciones, y del Proyecto Mujeres rurales.
. Adolfo Mattar. Área Agroindustria.
. Mauricio Pantano. Área Comercialización.
. Gabriela Moreno. Área Comercialización.
. Héctor Tapia. Área Depósito.

▪ **Por parte de cooperativas:**

. Iván Páez. Cooperativa Nuevo Horizonte. Representante de la Mesa Provincial del Foro Nacional de la Agricultura Familiar.
. Miguel Castro. Cooperativa Nuevo Horizonte.
. Patricia Guajardo. Cooperativa Caucete. Participante del Registro Nacional de la Agricultura Familiar (RENAF)
. Claudia Palióff Nosal.



PRIMERAS REFLEXIONES
Registro de ideas, conceptos,

Técnica:

Se realiza una reunión informal en instalaciones de FECOAGRO para analizar si a la organización le interesa trabajar la comunicación.

Se explican la intencionalidad del encuentro y los objetivos.

Cada uno se presenta y hace referencia a su espacio de pertenencia y/o rol que ocupa.

Tomo apuntes de comentarios, inquietudes.

Posteriormente, y a partir de las frases textuales de los productores, agrupo en temas

para visualizar el interés, detectar los temas emergentes y con qué los vinculan. Se contextualiza la reunión en torno a mi intención de trabajar con la organización en los temas que a ellos les interese. La pregunta disparadora es cómo ven el tema de la comunicación en su institución; si les interesa trabajarla y, en ese caso, por qué.

Se genera un diálogo abierto, en algunos casos con discusiones entre ellos. En otros, simplemente expresan lo que les preocupa o se imaginan.

percepciones, creencias

La conversación giró en torno al sentido de pertenencia con la Federación, y a la falta de compromiso y participación de los productores.

Resumen con selección de transcripciones textuales

- Se hacen muchas cosas pero no se comunican hacia los productores.
- Muchas tienen información distorsionada, incluso dentro de la misma cooperativa.
- Poca participación de los socios.
- Los socios no participan.
- En otros sí: En Jáchal, en el día de la madre, había 150 personas.
- No es por información, sino por valoración.
- Me interesa también la comunicación en la familia.
- Nos falta darnos cuenta de muchas cosas.
- Hay desconfianza, por eso no se habla, no participan.
- Hay gente que no quiere participar.
- No les gusta hacer algo por el otro. No quieren hacer por otros.
- Falta computación, capacitación de informática básica, con demandas de los productores.
- Hay cosas donde las cooperativas ni siquiera se vinculan.
- Un delegado del consejo de presidentes o de delegados una vez por mes. Diversificación de delegados por cooperativas y por tema productivo.
- La mayoría de los productores solo tienen una visión, nos faltan otras.
- Solo participa la conducción de la FECOAGRO.
- Hay estudios realizados sobre la desconfianza
- Todos entramos a las cooperativas por una necesidad. No solo es una satisfacción de esa necesidad.
- Cuando vos no tenés cierto grado de estudio, muchas veces

la visión es reducida y no se comprende.

- Satisfacer la necesidad de plata.
- Hay estudios de alfabetización, aunque aún no están terminados.
- Que los jóvenes releven las demandas. Quieren hacer un programa de radio.
- Yo creo que la comunicación tiene que ser directa.
- Vínculo entre cooperativa, socios y técnicos.
- Construcción de lazos y vínculos.
- Comunicación, capacitación compromiso.
- La relación se da por intermedios de las semillas.
- Espacios de enriquecimiento y vínculo en función de la compra y venta de semillas.
- Articulación con otros organismos del territorio.
- El vínculo principal entre todos es la relación comercial.
- Se identifica la necesidad, como la de capacitación, pero cuando se hace no vienen.
- La organización no es solo comprar/vender semillas.
- ¿Cuál sería el vínculo entre la Federación y las cooperativas sin la semilla?

Los resultados de esta primera reunión son:

- Acercamiento entre las partes.
- Oportunidad para incorporar el tema en la agenda del Consejo de Administración.
- Exponer la intencionalidad del acercamiento.
- Sondeo de percepciones de algunos miembros.

Los resultados de esta primera reunión son:

- Confirmación de que existe interés en el tema de la comunicación.
- Identificación de percepciones sobre el tema.



Acción: Como resultado, entre los actores proponen que la investigadora-facilitadora (I/F) avance sobre una propuesta

formal sobre cómo se podría trabajar el tema de la comunicación, para presentar frente al Consejo de Administración de la Federación.

Los senderos de la trama

Ya habiendo confirmado mediante ese primer sondeo que hay interés por parte de la institución, considero relevante vivenciar la dinámica real de la organización. Es decir, experimentar su cotidianidad, reconocer la trama de sus vínculos, identificar algunas relaciones que ya fueron tejidas. Esto me permitirá experimentar algunas “rutas de este viaje a emprender”. Al mismo tiempo, también trabajo la confianza con los técnicos de la Federación y se va produciendo un acercamiento entre las partes.

Esta exploración in situ también es una manera de construir conocimiento sobre la organización y sus prácticas, ya no solo desde el relato, sino desde la experiencia. Creswell explica, en la publicación de Hernández-Sampieri, que **como resultado de la inmersión, el investigador debe a) identificar qué tipos de datos deben recolectarse b) en quién o quiénes c) cuándo y dónde y d) por cuánto tiempo.**

La técnica que uso es la de “observación”, y dentro de sus variables, selecciono el rol de “observador con participación activa”, donde Hernández-Sampieri lo describe como trabajo de campo, y “se participa en la mayoría de las actividades, sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador”³¹.

- ▶ **Periodo y lugar de la observación:** una semana hábil. San Juan - 27, 28, 29, 30 de octubre y 1º de noviembre de 2010.
- ▶ **Objetivo:** participación en la rutina de trabajo con cada uno de los técnicos.
Incluyo:
 - a. Actividades de asistencia técnica a productores, recorrido por campos cultivados en predios productivos y en las sedes de las cooperativas.

³¹ Hernández-Sampieri *et al.* *Op. cit.*

- b. Participación en reuniones de las cooperativas.
- c. Visita a más de 14 cooperativas.



- ▶ Unidades de análisis abordada:
 - Espacios de relacionamiento.
 - Identificación de actores.
 - Registro de actividades.
 - Prácticas vinculares con énfasis entre la Federación (representada por los técnicos) y las cooperativas.

- ▶ En el momento en que los técnicos realizan las presentaciones entre los productores y yo, empleo este espacio de diálogo para realizar entrevistas informales.

- ▶ El registro de viaje lo construyo a partir de las clasificaciones de Hernández-Sampieri³². El relato lo hago mediante una sinopsis estructurada.

OBSERVACIONES REALIZADAS

Incluyo los datos obtenidos a partir de la comunicación verbal en el intercambio con los productores, así como también registros fotográficos.

Sobre las cooperativas:

- De las 30 cooperativas asociadas a FECOAGRO, 20 tienen sede propia. Es decir, el 66 %.



Sede de la cooperativa PROINCO

³² Hernández-Sampieri *et al.* *Op. cit.*



Alicia



Sede Doña
Cooperativa "25 de
Septiembre"



Una de las últimas sedes en construcción, cooperativa "Los Tréboles"

- La ubicación geográfica de las sedes **no** es equidistante a todos los socios. Algunas se construyeron sobre el terreno de un socio (Iglesia), otras sobre el terreno donado por un socio para la cooperativa (India Mariana). Esto genera variabilidad en el grado de pertenencia, uso y disponibilidad sobre una sede que es de dominio colectivo.
- Algunas sedes están integradas al mismo espacio físico donde habita alguno de los socios.
- La distancia que existe entre las sedes y hasta la Federación oscila entre los 10 y 180 km.

- En la mayor parte de las sedes, hay luz y agua potable. La Federación no posee estadísticas al respecto.
- En la mayoría de los casos, la sede de la cooperativa se utiliza para el armado de las colecciones de semillas. Dado que algunas tienen como actividad la agroindustria, el espacio también se destina para cocinar mermeladas, panes de membrillos, entre otros.



La técnica Carina Salatino realiza su visita técnica en la cooperativa PROINCO

- Muchas de las cooperativas ya cuentan con terrenos propios para la producción de cultivos. Estas superficies están cerca de la vivienda de los socios, por ende, aunque no están integrados físicamente, sí lo están desde la dinámica diaria laboral de los socios³³.
- Algunos socios cuentan con vivienda propia, construida a partir del modelo

³³ Según la definición que asume el CIPAF - INTA, una de las características de los productores familiares es que viven en el mismo lugar que trabajan; entendiendo esto como que existe integración territorial de la vivienda, del espacio de producción y de sus prácticas vinculares cotidianas.

desarrollado por la Federación. Se desconoce cuáles son los criterios, en caso de existir, para que un socio acceda a la vivienda.

- Unos de los técnicos explica que en un momento se trabajó para que los socios construyeran baños instalados, y dejaran atrás las letrinas. Algunos socios prefirieron continuar con la instalación fuera de la casa. Por ende, no todos los socios de las cooperativas cuentan con baños instalados en sus hogares. La Federación no posee estadísticas.
- Al recorrer los caminos para llegar a las cooperativas, y las EAP³⁴ donde producen los agricultores, visualizo que no cuentan con calles asfaltadas, ni acceso inmediato a transportes.
- No se observan materiales gráficos de la Federación ni del cooperativismo en las sedes. En su interior, en algunos casos cuentan con pizarrones que solo uno de los técnicos utiliza para dejar recomendaciones escritas. Pude visualizar en dos edificios algunos afiches vinculados al cooperativismo.
- Las paredes están vacías, libres de cualquier tipo de expresión. No son utilizadas como medios de comunicación: no se visualizan afiches, cartelera vinculada a prácticas de seguridad, comportamiento en caso de emergencia, teléfonos útiles, recomendaciones técnicas ni registro fotográfico de ningún tipo.
- Se identifican personas en situaciones de pobreza, y en algunos casos de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)³⁵.
- En varias cooperativas ya están armando sus propias bibliotecas. (El INTA, a través del CIPAF, donó la mayoría de los libros que tienen). Los socios

³⁴ La EAP es un indicador generado desde el INDEC para el censo nacional agropecuario del año 2002. La explotación agropecuaria (EAP) es la unidad de organización de la producción, con una superficie no menor a 500 m² dentro de los límites de una misma provincia que, independientemente del número de parcelas (terrenos no contiguos) que la integren: 1) produce bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado; 2) tiene una dirección que asume la gestión y los riesgos de la actividad: el productor; 3) utiliza los mismos medios de producción de uso durable y parte de la misma mano de obra en todas las parcelas que la integran. También se consideraron EAP sin límites definidos en situaciones especiales (ver en Régimen de Tenencia de la Tierra). Disponible en www.indec.gov.ar

³⁵ Según el INDEC, se denomina hogares con NBI a aquellos que presentan, al menos, una de las siguientes condiciones de privación: hacinamiento, vivienda inconveniente, condiciones sanitarias insuficientes (baño sin retrete), falta de asistencia escolar y falta de capacidad de subsistencia. Disponible en www.indec.gov.ar

solicitan más libros, computadoras, repisas y elementos diversos para incorporar en la sede.

- Algunos productores expresan la importancia de contar con computadoras para llevar la parte contable y de registro.
- De las visitas a los productores, distingo que pocos socios cuentan con luz, agua y teléfono. El teléfono celular es la tecnología de comunicación con mayor apropiación entre los productores. No cuento con estadísticas al respecto, sin embargo, puedo arriesgarme a decir que sin duda más del 95 % tiene uno. Uno de los técnicos menciona que realizaron relevamiento de información al respecto, pero hasta la fecha no procesaron los datos.
- Varios productores y algunos técnicos expresan que las decisiones en la Federación deben ser siempre contempladas primero por el coordinador de FECOAGRO.
- En las reuniones que se realizan en las cooperativas como en la de técnicos, no se generan actas, ni acuerdos escritos. En muchos casos, cuando toman nota, lo hacen en un cuaderno para luego pasarlo en el libro de actas. Algunos socios manifiestan que van a la sede de la Federación para pasarlo en el libro de actas.
- Del equipo de profesionales de la Federación, solo dos técnicas efectúan visitas en pareja. Ellas, en conjunto, trabajan diferentes temas: productivos (cosecha, aplicación de químicos, etc.), organizativos (armado de las colecciones, cómo se distribuye, quién controla); rescate de la propia historia, conceptualizan sus problemas, análisis y potenciales soluciones. En esta visita específica, se hizo un análisis vinculado a los niños. Puntualmente, esta cooperativa se compone por parejas jóvenes y los adultos se ausentan mucho tiempo durante la jornada de trabajo. Los niños (4 años en adelante) corretean alrededor los padres mientras mantienen la reunión mensual en su sede, donde también está el hogar de uno de los cooperativistas. Algunos socios se quejan de otros porque no van a la escuela (para adultos) y/o a las reuniones. “La cooperativa no solo es producción” expresan las técnicas en la reunión.

- En varias reuniones de cooperativa, el temario fue generado desde los productores.
- Entre los que pude presenciar, la producción es uno de los ejes en las conversaciones. La posición de los técnicos sobre su rol en las reuniones es disímil. Consideran que no es responsabilidad de ellos asistir a estas reuniones. En otros casos, es el técnico el que facilita que los socios busquen soluciones a sus problemas, los instan a dialogar, a reflexionar sobre la pertenencia y la apropiación del espacio: identificar que la cooperativa es de ellos y que no solo se trata de aspectos productivos.
- Con los productores que hablé, expresan que entre las cooperativas no hay intercambios ni encuentros, y lo entienden como una necesidad. Muy pocos recuerdan alguna experiencia de intercambio y quienes lo hacen se pronuncian positivamente.

Sobre la Federación y las cooperativas:

- Los técnicos representan la presencia de la Federación más cotidiana entre socios y cooperativas.
- En algunos diálogos, los productores le manifiestan al técnico la necesidad de incrementar la frecuencia de sus visitas, fundamentalmente en lo que respecta a cultivos y entrega de provisiones. En otros, es el propio técnico el que plantea que deben poder tomar decisiones sin su presencia. Pero esto se da, sobre todo, en las reuniones que deben mantener mensualmente como cooperativas.
- En cuanto a la Federación: FECOAGRO cuenta con un espacio propio donde está la sede central, ubicada en el departamento de Santa Lucía, en la periferia de la capital provincial. Además, la Federación posee 600 hectáreas propias y campos anexos alquilados.
- La Federación provee a los socios de diversos elementos que requieren para sus labores: frascos, bolsas, agroquímicos, guantes, servicios de maquinarias

agrícolas, entre otros; siempre y cuando se cumplan con determinados ítems. Esto incluye la disponibilidad de los mismos. Las solicitudes las realizan los socios directamente a los técnicos de la Federación. Es decir, que las compras no se realizan por cooperativas. Para esta práctica, lo que visualizo es que los pedidos se realizan, sobre todo, telefónicamente, no existen formularios ni controles, verificaciones de entrega, entre otros aspectos. Esto se traduce en un mínimo de 500 socios haciendo pedidos a 7 técnicos.

- Aunque en el estatuto se menciona que la Federación le compra a las cooperativas, y que además estas deben venderle toda su producción, en la práctica FECOAGRO le compra la producción directamente al socio de la cooperativa. Al mismo tiempo, los productores se presentan espontáneamente a la Federación a realizar diversos tipos de demandas, de manera individual, y no colectiva.

Hacia el interior de la Federación

- No están escritas las funciones de los técnicos. No hay manual de funcionamiento interno.
- El organigrama no está actualizado, y por otra parte, el que me enviaron por mail para que “más o menos” vea uno no condice con el funcionamiento real de la organización.
- Algunos técnicos opinan que cada uno de ellos es en realidad un compartimento estanco. Agregan que faltan instancias de información entre los compañeros.
- Confirman que ellos, como técnicos, tienen mucha información y de diversa índole, pero que queda en los técnicos. No se sistematiza ni de manera individual ni colectiva. Solo algunos técnicos llevan cuadernos de visitas técnicas a las cooperativas, como ayuda memoria personal. Sienten que aún en las reuniones que realizan como “equipo técnico”, pocas veces son tenidos en cuenta.

- Por diversidad de razones, varios de los técnicos no sienten que estén conformando un equipo de trabajo, sino que sus vínculos dependen más de las relaciones personales. También sienten exclusión en la toma de decisiones. Expresan que siempre deben tener primero el aval del coordinador de la Federación.
- Los técnicos no tienen un historial de reuniones de equipo. Proponen la implementación dado que el coordinador de la Federación asumirá en breve como Director de una unidad de INTA especializada en investigación para pequeños productores (IPAF).
- En la Federación se generó un espacio de reconocimiento a la conducción y construcción de la historia, un espacio de memoria colectiva, a través de “la galería de los presidentes”. Después de varios años, aún no cuelgan los cuadros.
- En la entrada de la Federación, hay un mueble de madera con casilleros abiertos. Allí se deja información para las cooperativas.
- Encuentros formales de reunión identificados:
 - a. Consejo de FECOAGRO. Una vez por semana.
 - b. Reuniones de presidente de cooperativas. Una vez por mes.
 - c. Reuniones de las cooperativas. Depende de cada una. Debe ser como mínimo una mensual.
 - d. Reuniones de técnicos.
 - e. Reuniones de Consejo de Administración de la Federación.
- Los técnicos u otros empleados pierden mucho tiempo porque no hay movilidad disponible y/o en condiciones.
- Dado que la Federación entrega a las cooperativas semillas, agroquímicos, útiles escolares y, hasta en ocasiones, comestibles que comercializan, queda claro que falta organización interna. Veo que diferentes empleados de la Federación van a la misma cooperativa el mismo día por diferentes razones. Uno de ellos hace su visita técnica, el otro necesita llevar algo, el otro tiene que complementar el pedido que quedó incompleto. No hay “órdenes” ni

formularios en los pedidos, y los pedidos se hacen telefónicamente. Tampoco hay un circuito o protocolo establecido.

- Muchos de los socios de las cooperativas no tienen un pasado de productores. En Isidro Labrador, uno de los socios era sodero. Como los hijos de ambas familias se pusieron de novios, se conectaron. Propusieron la idea de generar una cooperativa, y ahora son productores. En el caso de Los Tréboles, ellos residían en una villa de emergencia. Vivían en un espacio construido de caña y nylon de invernáculo. Habían perdido las prácticas laborales. Ahora producen distintos cultivos y una maestra los asiste. Tienen una “casa de FECOAGRO” con baño instalado. Crían pollos y tienen huerta.
- En cuanto al espacio físico de la sede de la Federación, identifiqué que el personal administrativo comparte un espacio físico común como oficinas. El coordinador tiene una oficina propia, donde además se encuentra una mesa para reuniones con capacidad para 8 personas.
- El Consejo de Administración no posee un espacio propio para sus reuniones. Deben realizarlas fuera de la Federación o compartir la oficina con el coordinador de FECOAGRO.

Los espacios de comunicación y sus actores institucionales

Como he dicho con anterioridad, dentro de toda institución hay espacios de comunicación que se establecen desde el marco de las relaciones jerárquicas, circuitos expresados en el organigrama, roles y funciones o prácticas laborales cotidianas. Cada uno de ellos es acorde con el tipo de organización, y generado con características culturales propias. Muchos de ellos se tornan espacios de comunicación constituidos. Claro ejemplo son las reuniones de equipo, de directorio, de planificación, entre otros. Al mismo tiempo, otros se van instituyendo con las prácticas habituales.

A continuación, sistematizo los espacios de comunicación constituidos e instituidos; identifiqué los tipos de actores involucrados, el espacio que generan para tal fin, donde también incluyo, de ser necesario, el ambiente físico, la herramienta utilizada, así como otras diferentes observaciones.

En cuanto a los actores, genero mi análisis a partir de mi siguiente tipificación:

- **Comunicación entre colectivos**

Son los diálogos, expresiones o manifestaciones generadas entre: cooperativas/cooperativas; cooperativa/Federación. Aunque se efectúan entre dos o más individuos, los involucrados ejercen cierto grado de representatividad de una organización constituida. Las expresiones manifestadas no son a título personal, sino en representación de su institución de pertenencia.

- **Comunicación entre individuos**

Esto implica la vinculación entre quienes tienen una situación de paridad, se expresan en nombre propio y no de un colectivo, como los socios de una misma cooperativa, o entre determinados miembros de la Federación. No dialogan en representación de su institución de pertenencia, sino ya en un marco de expresión individual. Un claro ejemplo es el voto, o la posición que expresa un agricultor en la reunión de su cooperativa.

- **Comunicación individuo/colectivo**

En este caso, es el diálogo que se da entre quien, al momento de expresarse, representa a un colectivo instituido, y una persona que expresa su interés o posición individual.

- a. Colectivo constituido: Federación: Técnicos - Coordinador - Consejo de Administración - Cooperativas - Presidentes de Cooperativas
- b. Individuo: productor que pertenece a una cooperativa

- **Comunicación “de colectivo a colectivo”**

1. Reuniones presenciales de **Consejo de Administración de la Federación**, compuesto por 12 miembros. Son mensuales. Suelen realizarlas en la sede central de FECOAGRO, en la oficina del coordinador. El Consejo no posee un espacio físico independiente, como tampoco lo tiene el presidente. Este espacio representa la conducción política de la institución macro: la Federación. Sus funciones están determinadas por estatuto. Para ser miembro del Consejo, debe ser socio de una cooperativa. El coordinador de la Federación participa en todas las reuniones. En caso de que no pueda asistir,

suelen postergarla.

2. Reuniones presenciales de **presidentes de las cooperativas socias de la Federación con el Consejo de la Federación**. Se suelen realizar en la sede central de FECOAGRO. Los 30 presidentes de las cooperativas que componen la Federación se reúnen una vez por mes. También participa el coordinador de FECOAGRO. Este espacio surge a partir de la dificultad de sostener un Consejo con todos los presidentes, dado el incremento en las cooperativas asociadas. En un principio, cuando la Federación estaba constituida por una menor cantidad de cooperativas, el Consejo de Administración estaba compuesto por todos los presidentes. Por diversas razones –económicas y operativas entre otras– se realizaron cambios en el estatuto. El objetivo es lograr que, en caso de que el presidente no pueda asistir, pueda hacerlo un representante.
3. Comunicación desde la Federación hacia las cooperativas y sus socios, mediada a través de un **boletín interno impreso**. El contenido, elaborado por dos empleados, se construye desde la Federación. Pocas veces se consulta a los técnicos. En general, no se visualizan informaciones sobre las cooperativas. El contenido es unidireccional, desde la FECOAGRO hacia las cooperativas. No es una herramienta de la que se hayan apropiado los productores. La distribución no se realiza con envíos a cooperativas, sino que se coloca un ejemplar por cooperativa, en un mueble con casilleros en la sede central de la Federación. Y en la reunión de presidentes, cada uno retira su ejemplar. El presidente de la cooperativa es el encargado de difundir el boletín entre los socios de su cooperativa. La Federación no puede garantizar la publicación periódica y sistemática. Cabe resaltar aquí que, con este medio, no existe diálogo entre los colectivos, sino que es una distribución de información de manera unilateral.
4. **Actas**. Es un documento escrito formal, notarial, testimonial que da cuenta de quiénes participaron, temario tratado y decisiones tomadas. Para el sistema cooperativo es obligatorio. Cada reunión tiene una persona responsable para elaborarlo. Se debe realizar el acta de cada reunión de Consejo de Administración y de presidentes. También son de uso inexcusable para las reuniones de cada cooperativa. Muchos de los productores tienen dificultades para construirlas. No identifiqué que hayan brindado capacitaciones sobre el

tema. En varias cooperativas, es rotativo quién escribe el acta, en otras es fijo. En varios casos, primero lo hacen en un cuaderno y luego lo traspasan al libro de acta correspondiente. Algunas cooperativas tienen como práctica ir a la Federación para “pasar el acta a su propio libro de actas”.

▪ **Comunicación entre individuos**

Las relaciones entre los individuos se manifiestan de diferente manera. Incorporo aquí las descubiertas en el recorrido realizado.

Merece un apartado exponer que una de las características de los agricultores familiares, en este caso organizados en cooperativas, es producir dentro de la misma superficie donde posee su hogar o en una parcela cercana. Además, residen en el mismo territorio geográfico que sus socios. Otra de las características es que muchas cooperativas están conformadas por familiares. Esto hace que, por un lado, temas laborales se traten en espacios cotidianos familiares y viceversa; lo que en ocasiones se traduce en dificultades laborales. Al mismo tiempo, muchos socios son vecinos. Tras lo cual, más allá de la relación laboral, sostienen vínculos afectivos y relaciones cotidianas donde comparten temarios como los religiosos o educación y salud de sus hijos, por nombrar algunos. Sin duda, las tramas comunicacionales surgen entre los actores de ese territorio donde ellos conviven. Estos no son datos menores, dado que los espacios familiares, afectivos, cotidianos atraviesan, influyen, alteran el laboral, y viceversa.

- 1. Reuniones presenciales, mensuales, de la cooperativa.** Es un espacio instituido en el marco del ejercicio del cooperativismo. Las que tienen sede propia realizan los encuentros allí. Es obligatorio para los socios que conforman la cooperativa. En ocasiones participa el técnico que los asiste desde la Federación (los técnicos plantean diferencias de posturas sobre si es parte de su obligación laboral o no).

Algunas cooperativas logran reunirse periódicamente, sin depender de la presencia del técnico. Otras solo lo hacen cuando están ellos.

En algunas cooperativas los temas surgen del interés de cada socio. En la mayoría, lo desconozco. Tampoco logré relevar sistemáticamente cómo generan la convocatoria, la cantidad promedio de asistencia, por mencionar

algunos.

En las cooperativas que visité, las prácticas durante la reunión son diferentes. Entre las dificultades, visualizo aspectos organizativos como la imposibilidad para concretarla, el desconocimiento sobre técnicas para conducirla o para organizarla. En cuanto al diálogo entre los socios, algunos miembros tienen dificultades en expresarse o directamente permanecen en silencio. Otros productores ejercen el monopolio de la palabra. Poseen conocimientos y vocabulario técnico, incluso el empleo de nombres científicos, como cuando mencionan a los agroquímicos.

- 2. Reuniones de técnicos de la Federación.** Es un espacio en proceso de constitución. Se realiza en la Sede Central de FECOAGRO, sin periodicidad establecida. Participan:
- a. Los empleados de FECOAGRO que asisten a las cooperativas cotidianamente. Son seis.
 - b. Personal de INTA: Está presente el coordinador de FECOAGRO.
 - c. Un técnico de INTA adscrito a FECOAGRO, cuya función en la reunión es moderar.

Hay convocatorias *ad hoc* cuando hay temas puntuales a tratarse, como al veterinario (externo a la Federación), al maestro quesero o al personal de agroindustria. Entre los técnicos, estas reuniones están evaluadas como necesarias³⁶. La reunión no es una práctica habitual en ellos. Intentan instalarla dado que el coordinador, cargo que ocupa la misma persona desde 1992, anuncia la posibilidad fehaciente de asumir como director de un instituto de investigación para la agricultura familiar, de la región de Cuyo³⁷.

Las reuniones carecen de metodologías y procedimientos formales, como la generación de un acta que contemple acuerdos, acciones a seguir, etc. La agenda del día se plantea en el momento. El espacio aún no está instituido, aunque los técnicos lo reconocen como “obligatorio”. No se observa sistematización de la información, manejo de datos estadísticos, etc.

³⁶ Fuente: comunicación personal.

³⁷ IPAF Región Cuyo: Su anuncio formal dentro del INTA se realiza en diciembre de 2009, y se presenta como nuevo instituto en la gobernación de San Juan el 25 de marzo de 2010. Incluye las provincias de San Juan, La Rioja, San Luis y Mendoza.

En caso de que se encuentre el coordinador, los técnicos lo miran y se dirigen a él directamente. En pocos momentos pude visualizar opiniones e intercambios entre pares. Más bien, parece un diálogo con testigos; un intercambio entre un técnico y el coordinador, donde el resto se convierte en observador.

No asisten miembros del Consejo de Administración. En el temario, tampoco aparecen demandas, apreciaciones o expresión alguna del Consejo de Administración. En algunos casos se hace una agenda con el orden del día, que en varias ocasiones se ve alterado.

3. Asamblea de la cooperativa con cierre de ejercicio. Las cooperativas que tienen sede se reúnen allí. Participan los socios de la cooperativa; representantes del estudio contable, el cual es externo a la Federación pero es el mismo para FECOAGRO y sus 30 cooperativas asociadas; y el técnico correspondiente. El tema principal es el cierre formal del ejercicio económico y contable de la cooperativa. Durante la reunión, se constituye el acto formal de cierre del ejercicio. La presentación por parte del estudio contable fue oral, sin entrega de material de apoyo o seguimiento para los socios. El lenguaje utilizado es extremadamente técnico, lo que genera serias dificultades para la comprensión. Destaco que algunos socios son analfabetos o poseen bajos niveles de alfabetización.

4. Armado de las colecciones hortícolas. Recomendando volver a lo descrito en el Capítulo II para profundizar en qué consiste la actividad.

Las cooperativas que tienen sede se reúnen allí. Es un espacio de trabajo constituido en cada cooperativa para el desarrollo de la actividad. Participan los socios y en algunos casos, se “contratan” personas cercanas a ellos.

A cada cooperativa se le asigna el armado de determinada cantidad de bolsas para la colección.

Todos los socios de la cooperativa deben estar en el mismo espacio físico para armar las colecciones. Es parte de la división del trabajo y las condiciones establecidas desde la Federación. Representa un ingreso económico para quienes trabajan en el armado.

Quienes asisten permanecen durante horas sentados en el mismo espacio físico. Dentro de mis visitas, los técnicos solo les llevaron insumos vinculados a la actividad. Prácticamente no se utiliza el espacio para dar charlas, distribuir

información, hacer encuestas, etc. Los días de trabajo son encuentros sistemáticos donde están todos juntos, y esto sucede pocas veces al año.

- 5. Capacitaciones. Espacio formal de comunicación.** Los temas de capacitación son decididos, en general, por los técnicos. Aunque surjan de las demandas de los productores desconozco el método de relevamiento o su sistematización. No se identifica que haya un plan de capacitación anual ni presupuesto asignado. No hay estudios ni relevamiento de demandas. Algunos técnicos afirman que el nivel de asistencia es bajo. Creen que la metodología no es adecuada, o los temas no representan las necesidades planteadas.
- 6. Encuentros presenciales espontáneos o laborales en las sedes físicas de las cooperativas.** De 30 cooperativas, 20 tienen sede propia. Asisten socios y no socios de las cooperativas. No hay materiales gráficos colgados, señalética o cartelera de ninguna índole en el interior. En el exterior, algunas tienen pintado el nombre de la cooperativa. No se visualiza ninguna expresión iconográfica de pertenencia a la Federación. En algunos casos, están armando la biblioteca. Tienen luz y baño instalado. Algunas están ubicadas en el terreno de un socio en particular. Otras, en cambio, se construyeron en el terreno donado por un miembro de la cooperativa que se constituye como propiedad de la cooperativa. En algunos casos, se desarrollan actividades recreativas, celebraciones y de esparcimiento, como para el día del niño.
- 7. Comunicación telefónica.** Es una de las principales herramientas de comunicación entre los técnicos y los socios. La mayoría de los técnicos están incluidos en el plan corporativo de la Federación; algunos productores también. No existe una red ni lista. Se desconocen los criterios para la asignación de celulares.
- 8. Fiesta de aniversario y fin de año.** Es una fiesta organizada desde la Federación, sin participación en la organización por parte de las cooperativas. Es uno de los encuentros constituidos donde asiste la mayor parte de los socios y suelen ir con sus familias. Es uno de los eventos con mayor poder de convocatoria, siendo el único momento del año en que se reúnen todos. En las fiestas a las que asistí, realizaron actividades para los niños y una carpa para las cooperativas expusieron sus productos. Suele haber show musical

aunque no demasiado tiempo para bailar. Observo que es un espacio generado por la Federación, al que los socios asisten en calidad de “invitados” con un rol pasivo. Se realizan sorteos, en alguna ocasión con los aportes que se hacen desde cada cooperativa. No es un espacio de construcción colectiva, sino de asistencia masiva.

9. Centro de venta, Planta de semillas, Agroindustria, Invernáculos, Tambo.

Son espacios físicos donde se conectan los empleados de la Federación. Pueden ser de la misma área o no. Dentro de FECOAGRO, no se realizan reuniones con todo el personal o por áreas de trabajo.

No existen, como práctica institucional, reuniones con todo el personal.

10. Presencia física espontánea en la Federación.

Los socios, de manera individual, se presentan en la Sede de la Federación por diferentes circunstancias. Algunos productores asisten espontáneamente a la Federación en búsqueda de pedidos, insumos, créditos, compras, exposición de problemas. Esta práctica omite la función que debiera cumplir su propia cooperativa, generando una relación directa en el productor y la Federación.

Cabe destacar que no todos los socios de la Federación conocen la sede Central de FECOAGRO.

▪ **Comunicación individuo/colectivo**

Aunque la cooperativa y la Federación son espacios colectivos, observo que muchas de las comunicaciones se establecen desde el individuo/socio hacia el colectivo.

1. Visita de asistencia de los técnicos de la Federación a las cooperativas.

La comunicación se establece de manera presencial y en las sedes y terrenos productivos. Cada socio tiene diferentes parcelas productivas, que pueden ser propias, rentadas, cedidas, prestadas. Por ende, el técnico debe ir a los predios cultivados de cada socio.

De esta manera, se genera un vínculo socio <> técnico, más que cooperativa <> técnico.

Si bien el técnico tiene “asignada” la cooperativa, las visitas, devoluciones, pedidos, entregas, se realizan directamente al socio.

Esta relación individuo-colectivo se acentúa cuando la misma Federación le compra a los productores directamente, y no lo hace mediante la cooperativa. El técnico representa a la Federación. Es su voz, presencia, información, posición, aunque muchas veces no sea consciente de esto.

En numerosas ocasiones, incluso, ocupa el rol de nexo de otros sectores de la Federación con el socio. Y sistemáticamente, es quien transporta diversos productos, incluso comestibles.

El técnico se convierte, también, en el conector del productor con la ciudad. Ellos efectúan pedidos de diversa índole, de acuerdo con sus necesidades: frascos, agroquímicos, pagos, adelantos de dinero, comestibles, etc. Son los técnicos los que canalizan esas demandas.

Las prácticas de vinculación son sobre todo orales. No se dejan materiales escritos, los pedidos se realizan telefónicamente, no hay sistematización ni instancias formales de solicitud o seguimiento.

La confianza es uno de los capitales fundamentales en el vínculo entre productores y técnicos.

El técnico es una de los actores que posee mayor cantidad de información –la cual no es solo productiva– sobre los socios y las cooperativas.

2. Informes técnicos. Aunque existe la resolución del Consejo de Administración de que cada técnico debe generar un informe mensual sobre las cooperativas, no todos lo cumplimentan.

Los que se realizan son sobre todo productivos, y es una herramienta de información desde el productor a la Federación.

Las cooperativas no generan sus propios informes para elevar al Consejo.

ALGUNOS CONCEPTOS SOBRE EL RECORRIDO REALIZADO

Individuos

El primer espacio organizado para la participación individual es la cooperativa. Allí es donde los socios debieran expresar demandas, posiciones, reflexiones, necesidades, opiniones, inquietudes.



Gráfico de elaboración propia

Dado que se constituye con carácter democrático y colectivo, quienes conducen el espacio deben asegurarse entonces la participación, la administración de la palabra, y además, coordinar los diversos tipos de intereses y necesidades de cada socio. Cada cooperativa tiene su propio órgano de conducción: el Consejo de la cooperativa.

Es un espacio donde pueden organizarse y acordar cuál es el bien común, cuáles son los intereses como colectivo. Juntos, generan una fuerza de lucha y posicionamiento, y se constituyen en un espacio político, con poder.

Cuando los individuos se comunican directamente con el colectivo, pierden fuerza negociadora. A la vez, esta situación puede generar situaciones de privilegio para determinados socios y se puede constituir en una herramienta de gestión política a favor de quien tiene el poder en ese momento. Esta práctica invalida un proceso transparente.

Colectivos

En el siguiente cuadro quiero expresar que la participación, la constitución e institucionalización inicial de los individuos/socios es en la cooperativa. Juntos forman un colectivo, que **sostiene** al tercer nivel, compuesto por un colectivo de colectivos.

Cada nivel es un espacio de toma de decisiones, con intereses propios y determinado poder de negociación.

Cada espacio colectivo es un espacio de comunicación, con fines determinados, con una organicidad específica.

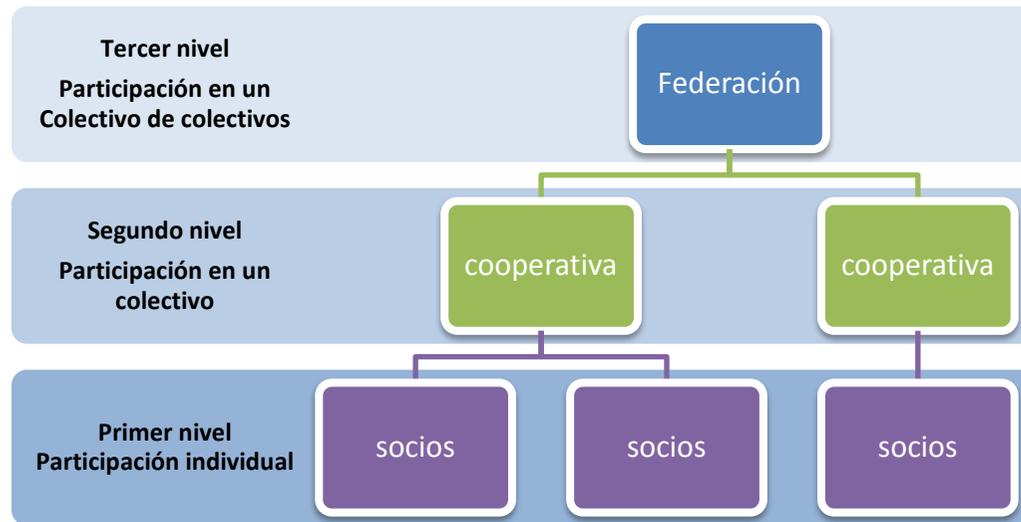


Gráfico de elaboración propia.

Se puede afirmar, entonces, que la participación individual genera y sostiene al espacio colectivo. Y que es posible sostener a una “asociación de colectivos” si estos funcionan, están organizados, vigentes.

Cada nivel cuenta con espacios de diálogo instituidos formalmente. Para el tercero, por ejemplo, están las reuniones de presidentes y/o reuniones de Consejo de Administración.

Allí debiera ser entonces donde se dé la puesta en común de los intereses de cada colectivo, la lucha por obtener los recursos, siempre limitados para poder satisfacer los de todos.

Y al mismo tiempo, es un espacio donde se generan las decisiones para continuar con la Federación, es decir, comprender cuáles son las mejores opciones para el bien común.

De esta manera, la reunión de presidentes también tendría como fin poner en diálogo los diferentes intereses colectivos expresados a través de sus representantes. Se construye, así, un diálogo entre colectivos; superándose el nivel individual. **Es decir: la reunión de presidentes y de Consejo de Administración es un espacio político, de conducción, con alta carga de institucionalidad y representatividad de los socios productores, esencia y sostén de toda organización.**

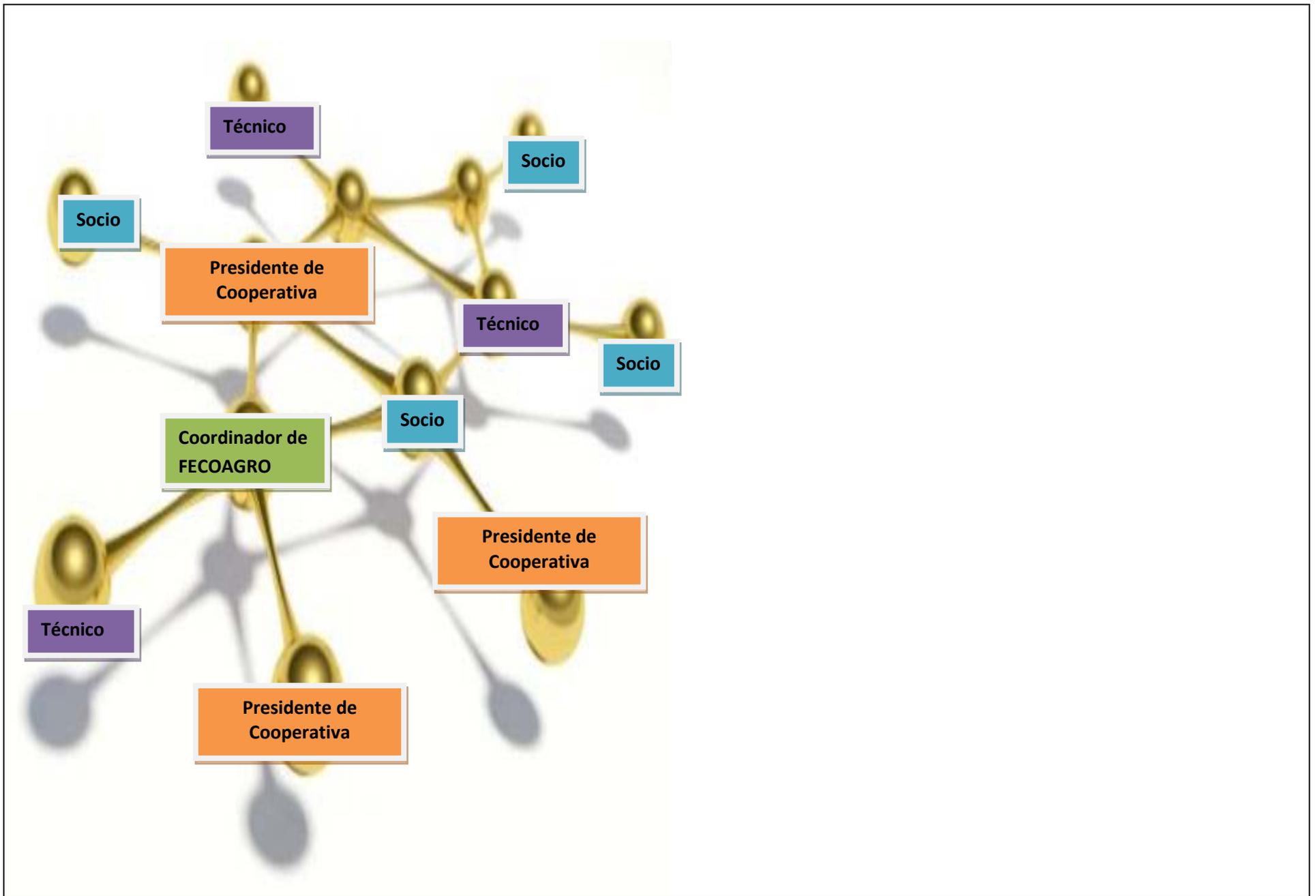
Entiendo que las comunicaciones que allí se sostienen debieran darse en un tono de formalidad, en un marco laboral, contemplando normativas y reglamentaciones, con cierto grado de organicidad y planificación para este vital espacio de relacionamiento. El esquema que presento también facilita la visualización de cómo debiera darse el circuito de la información oficial.

¿Cuál es el motivo por el cual “se saltean” a las cooperativas?

Los otros senderos de las prácticas vinculares

Así como se pueden identificar los espacios instituidos de comunicación, los recorridos formales, existe también una trama de relaciones que no posee el mismo circuito.

A lo largo de mis días como observadora participante, puedo visualizar que estos senderos están constituidos y se transitan con cierta naturalidad, omitiendo los canales y espacios instituidos para tal fin. Esto tiende a construir el vínculo de colectivo <> individuo, lo que provoca debilitamiento en la relación colectivo <> colectivo. Por ende, hay cierto ejercicio de la política y del poder en pos de la construcción socio <> Federación, y en detrimento de la construcción colectiva e, incluso, del sistema de representatividad conformado.



Es en esta observación donde visualizo otro entramado de vínculos que se practica cotidianamente. Aquí distingo el rol de la coordinación general de la Federación; que no posee el mismo circuito que los espacios formales. Se podrían representar las comunicaciones cotidianas con los técnicos de la siguiente manera:

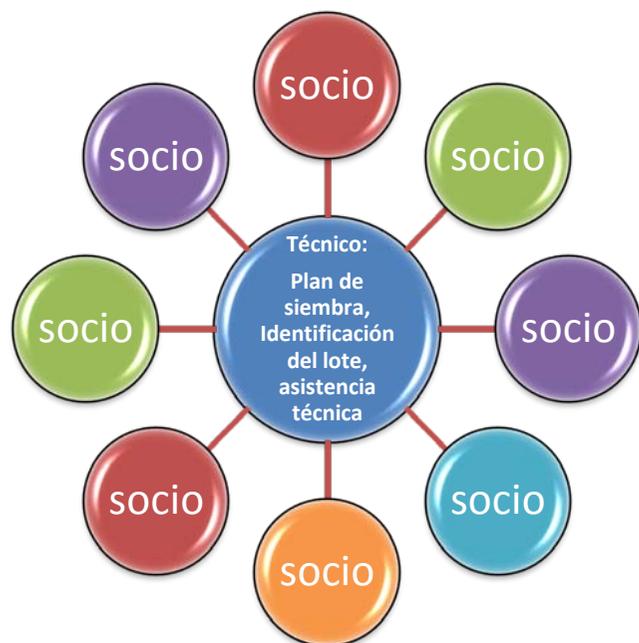


Gráfico de elaboración propia

En esta trama vincular identifiqué que hay toma de decisiones constantes, consultas y aprobaciones desde la coordinación/gerencia. Este diagrama radial representa a la comunicación de la Federación, ejemplificada por técnicos y la coordinación.

Este esquema comunicacional radial, a la vez, permite que mucha de la información circule por otros senderos, incluso en la toma de decisiones. En el caso de los técnicos, la reunión formal es más bien informativa. Son pocas las decisiones que se toman en conjunto. Hasta en la mirada de quienes exponen dentro de la reunión se puede ver que se dirigen al coordinador, le hablan prácticamente a él.

Este esquema radial de vínculos se reproduce en el terreno, en el campo, cuando los técnicos realizan la asistencia técnica. El técnico asiste a cada socio de la cooperativa asignada. En ese contacto también, vía telefónica, toman los pedidos de diferente índole que le hacen los productores.



No todos los técnicos tienen el mismo peso cuando opinan. Es decir, el peso de la palabra es relativo. Está relacionado con el rol que ocupa y el poder construido. Una de las voces más relevantes es la figura del coordinador. Es un actor estratégico en la toma de decisiones.

Los actores (socios): se describen a sí mismos desde los roles que ejercen en diversos espacios colectivos: las cooperativas, la Federación; y los grupos de pertenencia: jóvenes, agroindustria, apicultores, etc.



REFLEXIONES E INQUIETUDES

El rol que cumplen las cooperativas actualmente me genera inquietudes y distintas reflexiones. La Federación promueve y sostiene en sus prácticas el vínculo directo con los socios, como individuos, más que con la cooperativa como colectivo. Entiendo que esto debilita a las cooperativas. Pierden capacidad negociadora, de gestión, su sentido colectivo. Se fomentan las acciones individuales en detrimento de la esencia, justamente, de lo que significa e implica ser cooperativista.

Observo que el modelo de gestión organizacional es radial. Lo cual, teniendo en cuenta el ítem anterior, trae grandes complicaciones en las diversas actividades. Se desdibuja la relación cooperativa-Federación, y se prioriza la de socio-Federación. Tras lo cual, ya no hay 30 “unidades” dependientes/asociados, sino más de 500. Uno por

cada socio.

En un esquema anterior, ya expresé cómo se vería la relación Federación/30 cooperativas. Me resulta complejo reproducir esta dinámica de relacionamientos por 500 o 700 puntos. Uno por cada socio. Allí se esfuma el significado de la Federación, donde deja de ser cooperativa de cooperativas, para transformarse en una sola gran “cooperativa”, con sus asociados.

Detalle ahora algunas prácticas habituales donde se plasma el concepto desarrollado:

- Los lotes de semillas producidos se indican por socio. No hay relevamiento cooperativo.
- El pago se realiza desde la Federación, directo a cada socio.
- Cada socio planifica su campaña de siembra con el técnico, no en conjunto con la cooperativa.
- La mayor asistencia técnica es hacia el socio mediante la producción de semilla.

Me pregunto entonces, ¿qué tipo de decisiones puede tomar la cooperativa como tal que sean influyentes en las políticas de la Federación? Las cooperativas tienen dos momentos de encuentro: reunión mensual y armado de las colecciones. ¿Cuáles son las otras actividades y funciones que dinamizan y consolidan la vida como cooperativa?

Por otro lado, este protagonismo cobrado por la Federación se vio desde su gestación, al suplir al rol del Estado: genera planes de salud, becas estudiantiles, vivienda, entrega útiles escolares, etc. Sin embargo, el rol del Estado cambió. ¿Cambia también la relación socio/Estado? ¿Se modifica la relación Federación/socio?

Al mismo tiempo, FECOAGRO sostiene una alta dependencia comercial con el Estado. Su principal comprador de semillas es el Programa Pro-Huerta, implementado por el INTA y financiado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

La Federación, en muchos casos, es identificada como la patronal. En la dinámica de esta relación, la Federación es la que paga, entrega. Genera una dependencia y los productores ocupan más bien un rol pasivo: esperan, demandan, etc. La Federación paga, contiene y “castiga”.

Existe un desfase importante entre el desarrollo económico y el organizativo. Aunque factura varios millones de pesos anuales, sus prácticas gerenciales e informáticas y la gestión de la información no concuerdan con esta situación. No genera planificación, plan de negocios, objetivos de crecimiento, tableros de comando, seguimiento y evaluación, entre otros aspectos organizativos.

CAPÍTULO IV: La ruta colectiva

Pautas

Con el cuarto capítulo inicio el relato vinculado ya con el proceso de construcción colectiva. Incluyo en este tramo mi recorrido personal desde el rol de facilitadora-investigadora (I/F), en la columna izquierda. Y en la derecha, el camino realizado por la institución, incluidos espacios propios de las cooperativas, otros de la Federación, o ambos.

La utilización de columnas permite organizar el relato para dar cuenta del recorrido generado desde el lugar que se ocupa en la IAP. Son independientes y complementarias a la vez. Este tipo de escritura permite ubicar en la relatoría quién dice qué; saca a la luz las miradas propias, los significados e interpretaciones. Incluso, los aportes a través de análisis y las metodologías que puede querer realizar el investigador I/F quedan plasmados sin que, necesariamente, deba realizar la devolución a la organización en un momento o tiempo que no lo considera oportuno. Esto podría ser un método para generar los cuadernos de bitácora, donde queden registrados y se distingan los recorridos en las organizaciones con intervención profesional.

Esta es una propuesta metodológica de relato que tiene como objetivo distinguir el proceso de la organización del investigador/facilitador. Entiendo como primordial la necesidad de que quede visibilizada la experiencia de la organización, a través de sus voces, expresiones, modismos, pensamientos, posiciones, cosmovisiones, significados, propuestas, acciones. Por esto, incorporo transcripciones literales de los productores que participan de las diversas actividades. Quiero destacar que a lo largo de la narración, no señalo los nombres propios de los productores dado que fueron manifestando en las actividades miedo a que hubiera represalias si se hablaba en contra de la Federación o de determinadas personas. De esta manera, protejo las fuentes y puedo conservar las expresiones genuinas de quienes participaron, sin alterar sus dichos.

En otros momentos, me resulta difícil transcribir todo lo expresado por los actores, tras lo cual intento utilizar diferentes herramientas, como resúmenes, agrupación por

temas donde queden expresadas las ideas generales, pero siempre respetando sus expresiones y tratando de alcanzar una alta fidelidad hacia el sentido en el cual ellos lo expresan. Por supuesto, aquí interviene mi subjetividad.

El diálogo entre el I/F y el grupo o comunidad involucrada es la herramienta fundamental para generar conocimiento desde la construcción de la realidad que ellos viven y comprender cómo la significan. He aquí, entonces, la comunicación como herramienta.

Una de las maneras de conocer esta realidad es mediante el intercambio constante de información, visiones, representaciones, interpretaciones. Es en esa dialéctica, en ese proceso de intercambio, donde, tras la reflexión de las partes, se identifican aspectos que podrían ser diferentes a como lo son en la actualidad. Es decir, que se podrían transformar. Desde la concepción que planteo en este trabajo, entonces solo es posible cambiar la realidad si los protagonistas identifican, reconocen, aceptan que hay algo para cambiar. A lo que se debe sumar si quieren hacer el esfuerzo que eso implique. Con sus pros y sus contras. Con las molestias, perjuicios y críticas que se puedan suscitar a partir de dejar de hacer algo como estaban acostumbrados. Toda acción que tiende a modificar algo culturalmente instalado tiene un costo. Pero también lo tiene el dejarlo como está. Si la comunidad logra ser consciente de esto, entonces ya se han dado pasos trascendentes en su propia concepción.

Desde esta perspectiva, y con el fin de cumplimentar el acuerdo alcanzado en la primera reunión con miembros de la Federación propongo un segundo encuentro con la Federación. Ahora sí, con la conducción política de la Federación –su Consejo– y actores claves e influyentes, como los técnicos y el coordinador de FECOAGRO.

La convocatoria es realizada por Romano, que propone un encuentro en las instalaciones de la Federación.

Acordar el viaje

San Juan - 14 de junio de 2010

Tras lo acordado en la primera actividad, realizamos la reunión con el Consejo de Administración y los Técnicos.

El eje de nuestra jornada es la reflexión sobre la posibilidad de realizar un trabajo institucional sobre la comunicación en FECOAGRO, que fuera de utilidad para la organización, que partiera de sus inquietudes y necesidades.

En este marco, explico que, además; haré un trabajo para mi tesis de maestría y pido la aprobación para tal fin.

Participamos

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN de FECOAGRO

1. José MARTÍN. PRESIDENTE
2. Carlos Ramón CABALLERO TEJADA.
VICEPRESIDENTE
3. Francisco Miguel CASTRO. SECRETARIO
4. Adriana del Carmen BRAVO. TESORERA
5. Lázaro Rodolfo MUÑOZ. 1º VOCAL
6. Eduardo Pablo FRANOVICH. 2º VOCAL
7. Francisco Ángel CAPARROZ. 3º VOCAL
8. Justo Eduardo LUCERO. 1er. SUPLENTE
NOMINA DE LA COMISIÓN FISCALIZADORA
9. Iván Sebastián PÁEZ. 1º SÍNDICO TITULAR
10. Guillermo Osvaldo TEJADA. 2º SÍNDICO TITULAR
11. Juan Carlos GUAJARDO. 3º SÍNDICO TITULAR

Insisto en destacar que, por mi parte, ya mantenía vínculos con muchos de ellos, hecho trascendente en la construcción de la confianza y el clima de trabajo.

12. Cristina Vanesa GÓMEZ. 1º SÍNDICO SUPLENTE
13. José Daniel PALACIO. 2º SÍNDICO SUPLENTE
14. Aldo Andrés SORIA. 3º SÍNDICO SUPLENTE

Planificación de la jornada

➤ Primer momento del encuentro:

- Marco de trabajo
- Metodología IAP
- Identidad del espacio
- Tema macro a abordar
- Metodología de investigación y sus pasos
- Roles y responsabilidades de las partes

➤ Segundo momento:

- Identificar los conceptos existentes sobre la comunicación.
- Conocer las experiencias y asociarlas a los conceptos.
- Identificar los conceptos de comunicación, actores y territorio al proceso.
- Detectar la proyección de la comunicación en el Consejo de Administración.
- Construir un sentido común de la comunicación vinculada al proceso de construcción.
- Determinar el grupo IAP y el próximo encuentro.

Mis objetivos en torno al encuentro son:

- Evaluar la necesidad de los actores estratégicos sobre la comunicación institucional.
- Proponer la incorporación del tema en la agenda de la Federación.
- Identificar las percepciones sobre el tema.
- Incrementar la confianza.
- Dar a conocer el método de trabajo.
- Identificar roles y funciones dentro de la propuesta.
- Generar una agenda de trabajo.
- Asumir compromisos entre las partes.

Técnicos

- . Carina Salatino
- . José Vargas
- . José Luis Menchaca
- . Fernando Luzi
- . Raúl Benito (INTA)
- . Mariana Azcona
- Ing. Alfredo Romano, Coordinador de FECOAGRO

Metodología del encuentro: En un ambiente cerrado, todos sentados en círculo, en primera instancia se presentan, especificando roles y funciones dentro de la institución.

Explico el método de trabajo y especifico que no se trata de llegar a una conclusión general, sino de un sondeo de percepciones. Redundo en que no hay respuestas correctas o incorrectas, sino sensaciones, percepciones, pensamientos de cada uno, para ser compartidos con los otros.

Propicio la participación de todos, la reflexión individual y colectiva.

Explico los objetivos de la jornada, en cuanto al proceso y propuesta de trabajo

- Consensuar este trabajo como un proceso colectivo, para la construcción de conocimiento sobre la comunicación de FECOAGRO.
- Explicitar la metodología Investigación Acción Participativa.
- Definir la composición y los miembros que integrarán el grupo IAP.
- Releva la visión del Consejo de Administración de FECOAGRO frente a la comunicación.
- Acordar el próximo encuentro y las acciones siguientes.

- Pasar de la reflexión a la acción.

Técnica: Lluvia de ideas³⁸

A través de diferentes frases e ideas “disparadoras”, las que son expuestas en un power point (ver anexo A), intento sondear las percepciones y creencias sobre temas vinculados a la comunicación institucional. Mediante la técnica “lluvia de ideas”, provoco un diálogo abierto y colectivo.

Durante el trabajo en grupo, también utilizo el registro efectuado en la reunión anterior. La intención es hacer circular la producción intelectual que realizaron otros actores de la institución. Es decir, provocar la circulación de multiplicidad de voces de otros miembros de la institución y que, de esta manera, conozcan los diferentes pensamientos que existen.



Mis análisis en torno a sus expresiones

- La organización reconoce diferentes tipos de prácticas y problemáticas.
- Identifican dificultad en la comunicación entre miembros de la institución, a nivel personal y a nivel laboral.
- Priorizan tratar la comunicación EN FECOAGRO, entre sus actores; y no hacia afuera.
- Existen diferentes interpretaciones de las causas de las problemáticas que visualizan.
- Son autocríticos.
- Mencionan diferentes tipos de actores: presidentes, socios, familias, técnicos, conducción de la Federación, organismos del territorio.
- Asumen que la principal razón de vincularse con la Federación es comercial.
- Reconocen diferentes gradientes en la comunicación como informar, participar, representar.
- Es un tema sensible para ellos, aunque no está incorporado en la agenda de



EXPRESARON

Comunicación: ¿Cómo se ven ellos la comunicación de FECOAGRO?

- Nos falta vivir el cooperativismo.
- ¿Con este tipo de cosas realmente hay cambios? ¿Realmente se puede mejorar?
- Comunicación es saber discutir, a veces lo que está mal es lo que uno interpreta: es hablar/escuchar. Es análisis. Compromiso. Sentido de pertenencia. Participación.
- Nos cuesta participar.
- Hay falta de compromiso, y pareciera que el problema se agrava en las cooperativas más grandes.
- La comunicación no es fluida.
- A veces creo que no se cree en la gente. Si va un cooperativista y dice algo, no le creen, si va un técnico y dice lo mismo, le creen. ¿Será que no sabemos comunicar? ¿O qué? ¿Por qué a uno no le creen y a otro sí?
- Hay gente que acá adentro creció mucho, que vive mejor. Y aun así no creen en los cambios; aunque lo ven no lo creen, no creen en esto. Nosotros no teníamos nada, y muchos ya tenemos tierra propia.
- No nos sentimos un grupo, una cooperativa.
- Acá el problema es ser bueno, porque cada uno debiera hacer lo

³⁸ Cedepo; Humanitas. *Técnicas participativas para la educación popular*. 3ra edición. Buenos Aires: Alforja, 1989 (Publicación de Educación Popular).

trabajo institucional.

- Creen que una solución posible es tener una actitud activa desde el Consejo, e ir a las reuniones con las cooperativas.
- Valoran a los técnicos como nexo de comunicación entre socios y Federación.
- En conjunto, reconocen que la organización tiene la necesidad de tratar el tema.

Aquí genero un esquema sobre términos y conceptos que ellos asocian a la comunicación



Gráfico de elaboración propia

En el siguiente esquema, expongo los aspectos expresados que giran en torno a los problemas de comunicación institucional:

Problematización sobre los espacios y los actores

- que le toca y así sería más fácil.
 - El problema somos los argentinos, somos así. No creemos en nada.
 - Hemos dicho muchas cosas, pero no hemos cumplido; como las resoluciones.
 - Dijimos que íbamos a hacer reuniones en las cooperativas con el Consejo, y todavía no arrancamos. A veces ni se sabe que se han tomado resoluciones.
 - A veces lo único que quieren es respuesta rápida
 - A veces creen que esto no es de ellos, falta compromiso, y sentido de pertenencia.
 - Tenemos que mirar nuestra historia, porque en Argentina, el sistema siempre fue autoritario. La dictadura. Pero también los presidentes, porque la gente no participa.
 - El cambio no es sencillo.
 - Tenemos malos productores, tenemos que ser más disciplinados.
 - Tomar medidas es difícil, porque somos vecinos, uno tiene que convivir toda la vida con ese vecino, nos conocemos desde chicos.
 - Muchas cosas las escribimos, pero no las llevamos a la práctica.
 - Generamos resoluciones que después nos cuesta hacer cumplir, como que los técnicos hagan los informes; que los que no producen semillas no hagan colecciones.
 - Muchos de los cooperativistas nunca leyeron el estatuto de su cooperativa; menos el de la FECOAGRO.
 - A la fiesta vamos todos.
 - Pasa por la poca participación.
 - Los productores familiares tienen que trabajar, y a veces no se tiene tiempo de participar en otras cosas.
- Nuestro problema es para adentro.
 - ¿Comunicación de FECOAGRO o en FECOAGRO? "De" es para afuera y "En" es para adentro; en la Federación, entre las



Gráfico de elaboración propia

El siguiente diagrama expone un resumen conceptual sobre cómo anhelan que sea su comunicación

cooperativas, con los socios, con los técnicos. A nosotros nos preocupa más esto, porque para afuera estamos bien, tienen buen concepto nuestro.

- La asamblea es un espacio donde debieran estar todos los socios, pero eso no sucede.
- Cuando nos reunimos los que somos de una cooperativa, quieren que estén los ingenieros. Si están los ingenieros nos reunimos, si no, muchos no van.
- La reunión de Consejo es otro momento de participación y comunicación. A veces los socios creen que porque hay uno como representante, ese está al frente con todo.
- Hay falta de entendimiento entre el consejo y la cooperativa.
- No hay comunicación entre el socio y el que dirige la cooperativa.
- Es fundamental mejorar la comunicación entre los técnicos y entre los técnicos y las cooperativas.
- Hay nexos de comunicación, como los técnicos.
- En nuestro proceso de comunicación hay varias fallas: entre las cooperativas, entre los equipos.
- También hay cambio generacional, al principio no participábamos, ahora los viejos nos dan el espacio; y nosotros a veces no podemos. Pero integramos el Consejo. Estamos mejor.

Sus inquietudes

- La cooperativa está pendiente de las producciones, el vínculo pasa por ahí.
- A veces los socios andan mal, pero no participan.
- ¿Cómo llegamos a todos los socios?
- ¿Cómo se logra la participación?
- Hay que hacerlos sentir que son parte de un equipo. ¿Cómo hacemos?
- ¿Qué es participar?
- Hay muchas realidades distintas
- ¿Cuál es la visión? ¿Cuál es el objetivo?
- No tenemos los mismos objetivos, no están claros, no tenemos la misma visión. Tendríamos que tener clara la misión y la visión.



Gráfico de elaboración propia

Después de escucharlos, no me caben dudas de que estos actores estratégicos, políticos, de conducción, reconocen la necesidad de transformar su situación con respecto a su comunicación institucional.

- También me pregunto si nuestra opinión es representativa. Tendríamos que hacer un censo, saber qué opinan, conocer nuestra problemática, saber cuántos socios están activos.
- ¿Cuáles son los tiempos? ¿Cuánto tiempo lleva cambiar?
- También hay problemas culturales.
- A veces la palabra cooperativa no la tienen bien definida.
- Hay problemas que tienen que ver con saber comunicarse.

Sus deseos, sus anhelos

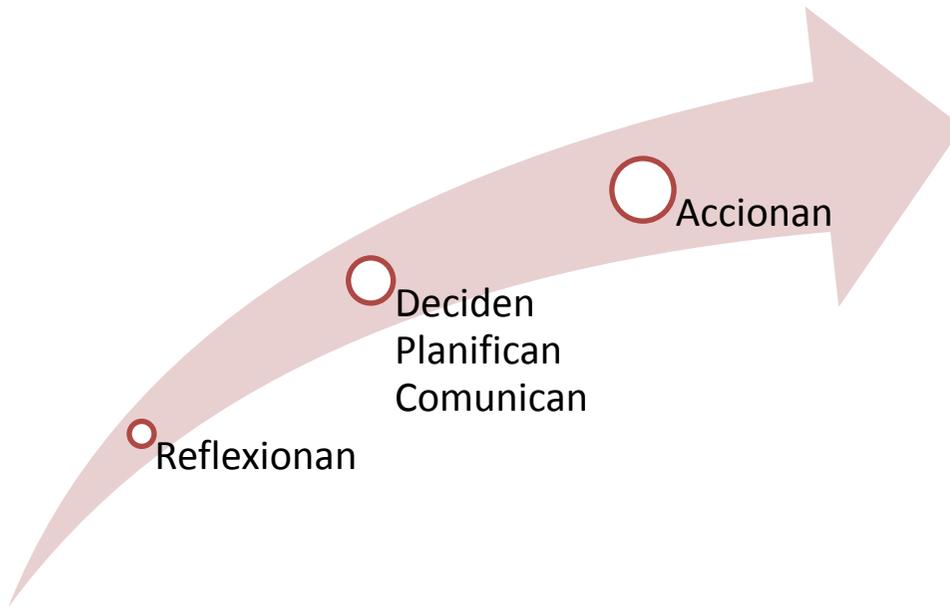
- Queremos que la comunicación sea rápida, fluida, con participación, en todas las áreas. Con los técnicos, con el consejo, entre las cooperativas, etc.
- Tenemos que sentirnos todos iguales, sentirnos incluidos, informar para bajar la incertidumbre.
- Mientras más se juntan, mejor es la relación.
- El cambio se hace participando.



De la reflexión a la acción: arrancamos

El Consejo define:

1. **El espacio donde se va a trabajar es:** la comunicación *en* FECOAGRO, es decir, entre los actores que comparten el espacio institucional. Incluyen aquí a las cooperativas y a sus socios.
2. **Los actores con quienes vamos a realizar este trabajo:** los miembros de FECOAGRO: diferentes técnicos, productores, presidentes de las cooperativas, Consejo de Administración, personal, jóvenes, socios de las cooperativas.
3. **Dentro de la comunicación ellos incluyen:** misión, visión, participación, compromiso, sentido de pertenencia, aspectos culturales, creencias sobre el mundo, crear significado/sentidos comunes; entendernos, creer en el otro, ser parte, dialogar, escuchar, analizar, relaciones y vínculos.
 - El Consejo de Administración informará y validará en la próxima reunión de presidentes:



**Ellos deciden:
qué hacer,
quiénes participan y quiénes no lo hacen,
cómo se organizan**

a) Realizar una Investigación Acción Participativa en torno a la comunicación institucional.

b) La conformación *ad hoc* del grupo IAP con la composición que plantean, en el cual se busca que existan diversidad de miradas, compromiso de los actores y representatividad. Proponen el siguiente esquema :

- 1 miembro por los Técnicos
- 1 por Personal y Administración
- 1 por Secretaría Institucional
- 1 por los Jóvenes
- 1 por el Consejo
- 7 productores por las Cooperativas (1 por Zona)
 - i. Iglesia: 1
 - ii. Jáchal: 1
 - iii. Albardón: 1
 - iv. Angaco, San Martín y Cauce: 1
 - v. Pocito + Sarmiento: 1
 - vi. Otros: Grupos precooperativos: (2)

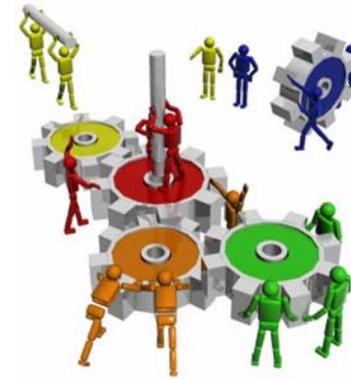


Tal como se acordó, el Consejo informa a la I/F que, en el marco de la reunión de presidentes de cooperativas, se decide lo siguiente:

- Realización talleres intercooperativas, organizados por zona.
- Conformación grupo IAP:
 - Técnicos: Mariana Azcona
 - Jóvenes: Ivan Páez
 - Consejo de Administración: Cristina Gómez
 - Cada uno de los 7 representantes de las cooperativas deberá surgir en los talleres zonales intercooperativas.
 - Se da de baja al representante de Administración y Personal y Secretaría Institucional.
- La conformación de las zonas se establece en la reunión de técnicos.



Acción



PRIMEROS TALLERES ZONALES INTERCOOPERATIVOS

Quiero destacar que es la primera vez que se realizan encuentros intercooperativas con estas características, entre las que cuento la planificación, el tema y la metodología.

Los técnicos de la FECOAGRO en conjunto con el Consejo de Administración deciden cómo agrupar a las cooperativas según sus criterios, entre los que contemplan ubicación geográfica y aspectos operativos, entre otros.

En conjunto, acordamos las fechas. Ellos se comprometen a garantizar los insumos necesarios para la realización de estos encuentros: sillas, calefacción, traslado de las personas, meriendas, por ejemplo.

Definen realizar la convocatoria mediante los técnicos, con distribución de afiches y volantes, en los que se especifican el día y el horario.

Además, aceptan mi propuesta de sumar la participación de Sergio Garis, psicólogo social, con el fin de implementar el rol de observador participante y registrar lo que vaya surgiendo en los talleres.

El afiche es una propuesta que realizo, la cual pedí que aprobaran. Es la primera vez que utilizan estas herramientas comunicacionales para convocar a un encuentro.

Esta pieza en general transmite la idea de participación e inclusión.

El afiche utiliza expresiones que utilizan los productores, como "la FECO".

Busca incentivar la asistencia al taller y poner en valor la opinión de cada uno.



Afiche distribuido para la convocatoria. El volante solo varía en el tamaño. Diseño gráfico: Verónica Heredia

La planificación del taller

Tal como lo expresa Cedepo en “Técnicas participativas para la educación popular”³⁹, estas técnicas, también llamadas “dinámicas”, están basadas en la teoría de la construcción dialéctica del conocimiento.

Es decir, son maneras de dinamizar, de facilitar el diálogo. Dialogar frente a otros implica cierta exposición personal. Se suman el compromiso y la actividad intelectual, cuando el tema implica introspección, revisión histórica, análisis de comportamiento y prácticas culturales. Quienes no están acostumbrados a esta dinámica y, más aún, quienes no poseen la habitualidad de dialogar colectivamente en espacios laborales, pueden encontrar serias dificultades en el momento de enfrentarse a esta situación. Esto es trascendente para mi mirada de I/F. Una de mis funciones es garantizar la participación y el diálogo de la mayor cantidad de actores posibles, evitando la monopolización de la palabra.

En este caso puntual, selecciono la dinámica conocida como “telaraña”. Se trabaja con el ovillo o un rollo de hilo para otorgar la palabra entre los miembros del grupo. Es decir, que a través de su administración de la palabra, asegura un mínimo de expresión por parte de cada individuo. Además:

- a. Facilita la comprensión de un entramado, del diálogo, de la participación.
- b. Y ayuda a conceptualizar que el diálogo permite la conexión con otros.

La selección de la técnica conocida como “lluvia de ideas” está basada en el acceso a la enunciación. Permite que todos quienes quieran manifestar sus ideas lo hagan. Disminuye el temor a la discusión u opresión. La intención es que pronuncien sus ideas, sin contestaciones. Pone lo dicho en valor, aunque sea diferente a lo que se viene diciendo. Es decir, todas las expresiones son válidas y tenidas en cuenta. Utilicé esta técnica con anterioridad en este trabajo.

TEMARIO DEL ENCUENTRO

Cada encuentro entre cooperativas replica los objetivos, metodología y temario.

Implementación del taller:

³⁹ Cedepo. *Op. cit.*

Objetivos

- Explicar el marco y método de trabajo.
- Profundizar el conocimiento mutuo e incrementar la confianza.
- Abordar “la comunicación en FECOAGRO”.
- Elegir a un representante por zona para la conformación del grupo IAP.
- Identificar temas emergentes.

En toda investigación, una de las tareas es organizar la información para luego poder interpretarla y cargar de sentido los datos obtenidos. En este caso, los primeros datos que clasifiqué están relacionados con la asistencia y algunas variables con el fin de poder determinar si hay influencia o tendencia en el comportamiento.

En primera instancia, genero una ficha técnica, compuesta por:

- Nombre de la Zona.
- Día, hora y lugar del encuentro.

➤ Primer momento:

Para dar inicio formalmente, y ya habiéndonos sentado todos en ronda tras un saludo informal a medida que llega los productores, utilizo dos técnicas.

- a. Distribuyo fotos diversas (gente en diferentes situaciones, electrodomésticos, paisajes, entre otros) y cada uno debe seleccionar aquella con la que se sienta identificado.
- b. Telaraña: mediante la técnica de la “telaraña” cada participante expresa su nombre, apellido, cooperativa, por qué vino al taller y por qué eligió esa foto.

Sin duda, la técnica de la “telaraña” garantiza que cada uno de los participantes exprese algo.

➤ Segundo momento:

A través de la técnica “lluvia de ideas”, se registran en afiches las ideas que surgen a partir de disparadores y preguntas planteadas.

➤ Tercer momento:

En asamblea, entre ellos proponen y seleccionan los delegados por zona para participar del grupo IAP.

➤ Cuarto momento:

Cierre y evaluación, espontáneamente.

RESULTADOS DE LOS TALLERES

Del 26 al 30 de julio

Asistentes totales:

- **121 productores en total**
- **6 técnicos de FECOAGRO (Ariadna, Carina, Mariana, Fernando, José, José Luis)**

- Fotografía testimonial.
- Cooperativas participantes y nombres de los socios que asisten al encuentro. Análisis de dos datos cuantitativos que intentan relacionar la asistencia con dos variables:
 - a. Cantidad de socios pertenecientes a la cooperativa anfitriona.
 - b. Cantidad de asistentes que ejercen un cargo en la actualidad o con anterioridad.

➔ **ZONA 1**

Sede: India Mariana

Día: Lunes 26 de julio; de **9 a 13,15.**

De 10,15 a 13,15

Asistencia:

Productores: 17

Técnicos: 2

Total: 19

Detalle de socios participantes por cooperativa:

- India Mariana: (8) Graciela, Vanesa, José, Cristian, Laura, Baltazar, Juan, Diego.
- Del Este: (2) Rogelio, Pancho
- Agrosur: (2) Mariana, Marcelo
- 25 de Septiembre: (3) costureras. Cristina, Dalinda, Jorge
- Solares de Baco: (1) Juan Francisco
- Sabia Joven (nadie)
- Allientac: (1) Roberto



Análisis de la asistencia

- El 29 % de los asistentes al encuentro ejercen o ejercieron un cargo formal en su cooperativa o en la FECOAGRO.
- El 47 % de los asistentes son miembros de la cooperativa anfitriona.

➔ ZONA 2

Sede: Doña Alicia, lunes 26 de julio, de 15 a 18

Asistencia:

Productores: 20

Técnicos: 2

Total:22

Detalle de socios participantes por cooperativas:

- Doña Alicia: (4) Carina, Martín, Darío, Belén
- Las Tapias: (3) Armando, Ester, Alejandra
- Proinco: (5) Rita, Claudia, María, Daniela, Gala
- El Fortín (nadie)
- Villicum: (3) Angélica, Osvaldo, Blanca
- Del Norte: (5) Viviana, Cristina, Teresa. Angelita, Monona

Análisis de la asistencia

- El 70 % de los asistentes al encuentro ejercen o ejercieron un cargo formal en su cooperativa o en la FECOAGRO.
- El 20 % son miembros de la cooperativa anfitriona.



➤ **ZONA 3**

Sede Isidro Labrador - Martes 27 de julio, de 9 a 13.

Asistencia

Productores: 17

Técnicos: 2

Total: 19

Detalle de socios participantes por cooperativas

- Isidro Labrador: (13) Soledad, Eduardo, Patricia, Tito, Berta, Juan Carlos, Analía, Francisca, Susana, Carlos, Miguel, Pancha, Romina
- La Puntilla (nadie)
- Nueva Esperanza (nadie)
- Pie de Palo: (2) Juan, Lula
- Manos Solidarias: (2) Mario, Luis
- Abril (nadie)

Técnicos: (2)

Mariana y José



Análisis de la asistencia

- El 47 % de los asistentes al encuentro ejercen o ejercieron un cargo formal en su cooperativa o en la FECOAGRO.
- El 76 % son miembros de la cooperativa anfitriona.

◆ ZONA 4

Sede Los Tréboles - Martes 28 de julio, de 15 a 20.

Asistencia

Productores: 15

Técnicos: 2

Total: 17

Detalle de socios participantes por cooperativas

- Los Tréboles: (7) Roberto, Martín, Leonela, Vanesa, Natalia, Silvia, Carlos
- Marisol: (1) Miguel
- Jóvenes Visionarios: (1) Silvana
- Amanecer: (3) Norma, Tito, Dardo
- Las Tierritas: (2) Liliana, María
- Del Carmen Angaco (nadie)
- Costa de Vargas: (1) Alberto



Análisis de la asistencia

- El 66 % de los asistentes al encuentro ejercen o ejercieron un cargo formal en su cooperativa o en la FECOAGRO.
- El 47 % son miembros de la cooperativa anfitriona.

◆ ZONA 5

Sede Nuevos Horizontes- Miércoles 29 de julio, de 9,30 a 13,30.

Asistencia

Productores: 25

Técnicos: 1

Total: 26

Detalle de socios participantes por cooperativas

- Nuevos Horizontes: (9):Álvaro, Rosa, Iván, Mónica, Rafael, Mariela, Gladis, Carlos González, Romina Páez
- Progreso: (6) Adriana, Edith, Argentino, Mercedes, Daniel, Alejandra: hija de productor. Estudiante de asistente social + hermano
- Niquivil (nadie)
- Unión El Fical: (7) Hugo, Ricardo, Ramón, Jorge Mallea, Luis, Huguito, Washington
- 21 de Septiembre: (3) Carlos Gómez, Isidro, Carlos
- Noroeste Sanjuanino (nadie)

Técnico: José Luis



Análisis de la asistencia

El 68 % de los asistentes al encuentro ejercen o ejercieron un cargo formal en su cooperativa o en la FECOAGRO.

El 36 % son miembros de la cooperativa anfitriona.

◆ **ZONA 6**

Sede COVIL - Jueves 30 de julio - De 9,30 a 13,30.

Asistencia

Productores: 27

Técnico: 1

Total: 28

Detalle de socios participantes por cooperativa

- COOVIL: (12) Guillermo, Rolo, Natividad, Marcelo, Hugo, Marino, Francisco Manrique, Natalia, Juan, Silvia, Charo
- TUDCUM: (4) Raúl, Cristina, Alejandra, Belén
- Bella Vista: (2) Desiderio, Fabio
- Zonda: (7) Martín, Abdón, Sebastián, Juan Riveras, Merlo, Alejandro
- El Jarillal: (nadie)
- Cerro Blanco: (2) Pedro, Martín

Técnico: Fernando



Análisis a partir de las respuestas de los productores, a las diversas preguntas disparadoras

Análisis de la asistencia

- El 48 % de los asistentes al encuentro ejercen o ejercieron un cargo formal en su cooperativa o en la FECOAGRO.
- El 44 % son miembros de la cooperativa anfitriona.

Importante: En esta cooperativa, no fue posible respetar el orden del taller dado que se generó un temario propio por las diferentes necesidades que plantearon en el momento.

Disparador 1

Criterios utilizados para el abordaje cuantitativo:

A partir de las 5 zonas en las que pude implementar el taller:

- a. Cada zona representa un porcentaje del total, el cual no se otorga de manera individual, sino como expresión colectiva. Se comprende entonces que:
 - Cuando una zona de las 5 expresan lo mismo: es el 20 %.
 - Cuando 2 zonas de 5 expresan lo mismo: 40 %.
 - Cuando 3 zonas de 5 expresan lo mismo: 60 %.
 - Cuando 4 zonas de 5 expresan lo mismo: 80 %.
 - Cuando 5 zonas de 5 expresan lo mismo: 100 %.

LOS ACTORES. LA PERTENENCIA. SU IDENTIDAD

Pregunta realizada: Para ustedes, ¿quiénes componen FECOAGRO?

Administrativos de la Federación: 40 %
Agroindustria: 20 %
Amigos: 20 %
Apicultores: 20 %
Clientes: 20 %
Comunidades: 20 %
Consejeros / Consejos: 100 %
Cooperativas: 80 %
Coordinador General de FECOAGRO: 60 %
Delegados: 20 %
Departamentos: 20 %
Empleados: 60 %

Análisis cualitativo

Conceptos asociados a roles y funciones institucionales:

Técnicos, empleados, tesoreros, administrativos, delegados, presidentes, consejeros, socios, síndicos, secretarios, coordinador general.

Conceptos asociados a roles productivos:

Apicultores, agroindustria, horticultores, productores.

Conceptos asociados a grupos de pertenencia

Jóvenes, precooperativas, mujeres, familias, hombres.

Conceptos identificados con espacios territoriales más amplios:

Delegados, comunidades, amigos, clientes, proveedores, talleres.

El **100 %** de las zonas identifican que FECOAGRO está compuesto por:

- Consejeros/Consejos
- Obreros/empleados/personal
- Técnicos

El **80 %** de las zonas identifican:

- Cooperativas
- Socios
- Tesoreros

El **60 %** :

- Coordinador general
- Presidente
- Jóvenes
- Familia
- Empleados

El **40 %**:

Familia: 60 %
Hombres: 20 %
Horticultores: 20 %
Técnicos: 100 %
Jóvenes: 60 %
Maestros: 20 %
Mujeres: 20 %
Obreros/empleados/personal: 100 %
Personas: 20 %
Precooperativas: 20 %
Presidente: 60 %
Productores: 40 %
Socios: 80 %
Proveedores (bolsitas): 20 %
Secretarios: 40 %
Síndicos: 20 %
Talleres: 20 %
Tesoreros: 80 %

- Secretarios
- Productores
- Administrativos de la Federación

El 20 %:

- Talleres
- Síndicos
- Proveedores
- Precooperativas
- Personas
- Mujeres
- Maestros
- Hombres
- Horticultores
- Departamentos
- Delegados
- Clientes
- Comunidades Agroindustria
- Amigos
- Apicultores

En primer término, al unir los conceptos repetidos en las zonas, en las cooperativas, y al agrupar el 100 % con el 80 %, se puede analizar que hay una tendencia a asociar que los actores que componen FECOAGRO están vinculados a roles institucionales en la Federación y las cooperativas.

- Consejeros/Consejos
- Técnicos
- Obreros/empleados/personal
- Cooperativas
- Socios
- Tesoreros

En lo que respecta a los roles instituidos, quedan fuera y con un 60 %, presidentes y coordinador general. Cabe destacar que los jóvenes, empleados y familias tienen el mismo nivel posicionamiento.

Disparador 2

En este caso, mi lectura es que los técnicos son quienes reciben más flujo de contactos. Se suman el coordinador, el consejo y los socios.

Al mismo tiempo, y con respecto al rol que cumplen los presidentes de cada cooperativa, puedo decir que en general identifican cuál es el circuito de información constituido, aunque esto no coincida con la práctica. Aquí hay un punto para reflexionar con los socios en un próximo encuentro, donde se podría trabajar sobre el circuito ideal y cómo sucede en la cotidianeidad.

Al mencionar al actor, algunos productores utilizan la visión como individuo "presidente", "socio" y otros, como colectivo "cooperativas", "consejo". Cabe aquí otro trabajo de análisis posterior con los productores, el cual podría abordarse para comprender la representatividad, roles, funciones y espacios de diálogo de cada uno; entre algunos puntos.

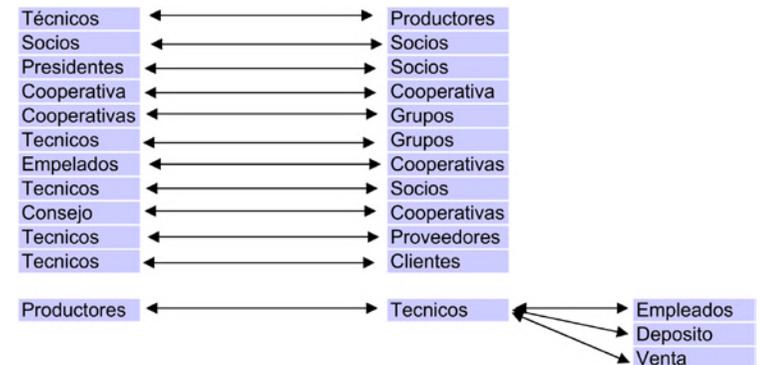
En cuanto a los cargos que se ejercen, tanto en las cooperativas como en la Federación, los más identificados son presidentes y "consejo"; en menor medida se nombra a los síndicos y tesoreros.

COMUNICACIÓN ENTRE QUIÉNES

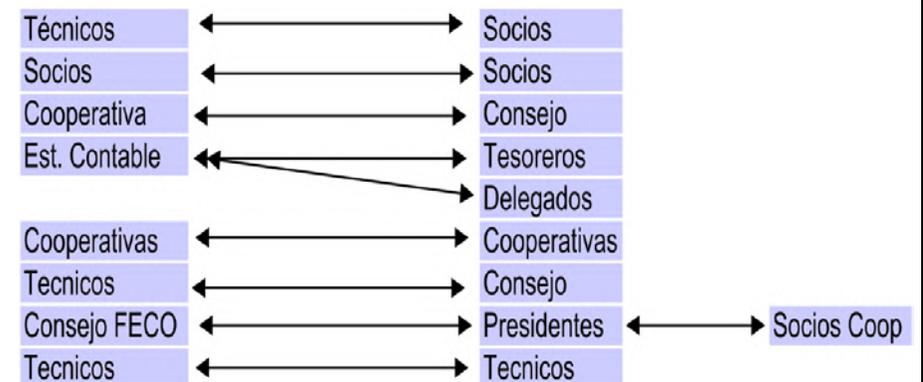
Pregunta: De los actores mencionados: ¿Quiénes se comunican con quiénes?

Cabe aclarar que los gráficos no fueron realizados por los productores, sino que fueron puestos azarosamente en el afiche a medida que los mencionan. Las flechas son reproducciones textuales de lo que ellos expresaron

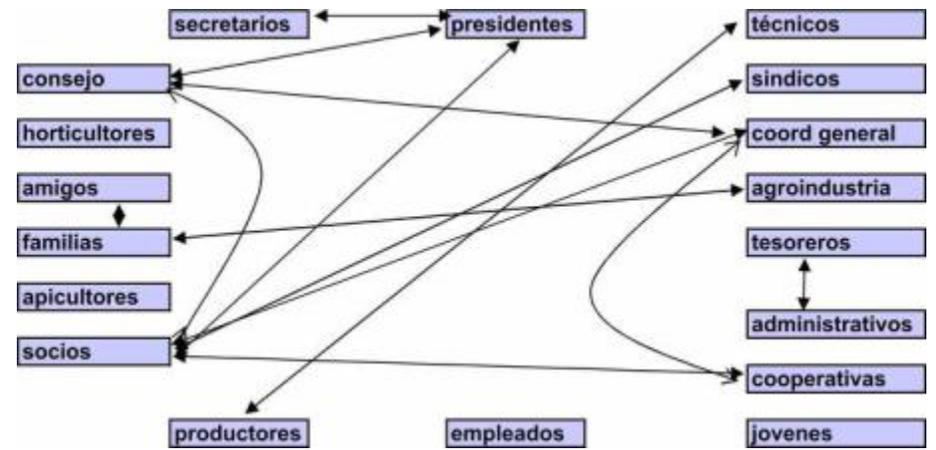
ZONA 1



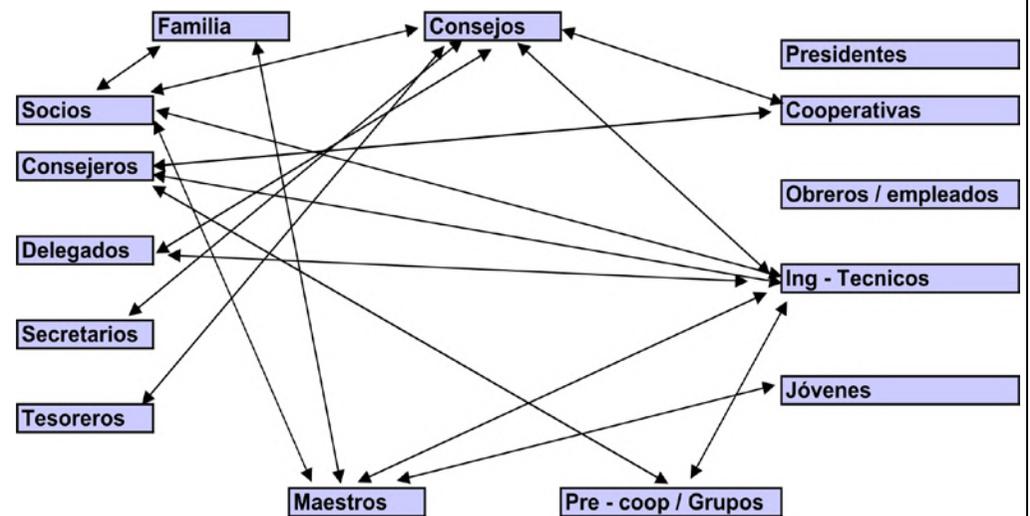
ZONA 2



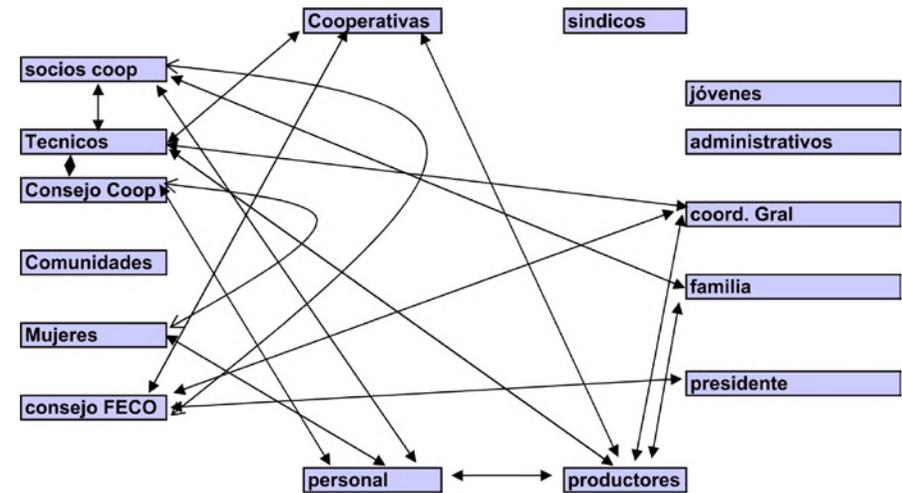
ZONA 3



ZONA 4



ZONA 5



Disparador 3

En cuanto a medios, herramientas y canales, los productores identifican:

Con 80 %: Comunicación presencial

- Señas - gestos - caras - tonos - gestos - no verbal
- Palabra - oral - cara a cara

Aquí destaco que su concepto no implica solo las palabras.

Con 60 %: Herramientas

- Boletín
- E-mail

MEDIOS. CIRCUITOS. MODOS

Pregunta: ¿Con qué medios, de qué manera, se comunican estos actores?

- Boletín: 60 %
- Capacitaciones: 20 %
- Cara a cara: 60 %
- Correo de voz: 20 %
- E-mail: 60 %
- Encuentros: 20 %
- Escrita - notas - cartas - documentos: 60 %
- Señas - gestos - caras - tonos - gestos - no verbal: 80 %
- Horizontal / Vertical: 20 %
- Informes, notas: 20 %
- Internet: 20 %
- Medios de comunicación: 20 %

- c. Escrita - notas - cartas - documentos
- d. Reuniones

Me sorprende que solo el 20 % haya mencionado al teléfono, dado que en su práctica de contacto es habitual.

- Mensaje de Texto: 40 %
- Notas: 20 %
- Palabra - oral - cara a cara: 80 %
- Panfletos, Notas, Artículos periodísticos, Carteles: 20 %
- Pizarra: 20 %
- Radio VHF: 40 %
- Radios transmisoras: 20 %
- Reuniones: 60 %
- Teléfono: 10 %
- Transporte / traslados = juntarnos o no

Disparador 4

Para analizar los conceptos surgidos como respuesta en torno al **disparador número 4**, utilizo aquí la “nube de palabras”. Es una técnica por la cual el programa destaca las palabras que más se repitieron.

En este caso, agrupé los conceptos similares. La siguiente imagen expresa el resultado:

OBJETIVOS Y RAZONES

Pregunta : Para qué se comunican

(Ordenadas de mayor a menor porcentual)

80 %:

Información

60 %

Pedir dinero

Festejar / Fiestas

Saludar - Felicitaciones

40 %

Convocar

Expresar cariño - Expresar sentimientos

Novedades

Pedido de insumos, de comestibles

Retar

Reunirnos

Tareas

Visita del técnico

Coordinar

Cumplir roles de trabajo

Dar coherencia

Decidir

Disparador 5

En el caso del **disparador número 5**, los espacios más repetidos sobre donde ellos se encuentran son:

En primer lugar, dos espacios: a) Sedes; b) Reuniones (laborales).

En segundo término c) la Federación d) Casas (viviendas, hogares) e) Calle (espacio de circulación cotidiana en la misma localidad).

CÓMO Y DÓNDE

Pregunta: En qué espacios, cuándo, dónde se comunican.

Asados: 20 %
Asamblea: 40 %
Calle: 80 %
Potrero/Cancha: 40 %
Capacitaciones: 60 %
Casas: 100 %
Chacra/Campo: 60 %
Colección: 80 %
Cumpleaños: 20 %
Escuela: 40 %
Eventos: 20 %
Fiesta de fin de año: 20 %
Fiestas: 40 %
Iglesia: 20 %
Mateadas: 20 %
Reuniones: 40 %
Reuniones de consejo: 40 %
Reuniones de Cooperativas: 40 %
Salita: 20 %
Salón: 40 %
Sede Cooperativa: 60 %
Sede FECOAGRO: 100 %
Talleres: 20 %
Trabajos: 20 %
Viajes: 20 %



Esto expresa que sus vínculos son laborales, pero también son afectivos. Comparten la escuela, la salita de primeros auxilios, la cancha de fútbol, fiestas, hasta en algunos casos la iglesia.

Los productores le dan sentido al concepto “comunicación”: *relacionarnos, informarnos, intercambiar, participar* son las más mencionadas. De esta manera, emerge el sentido compartido de “la comunicación”.

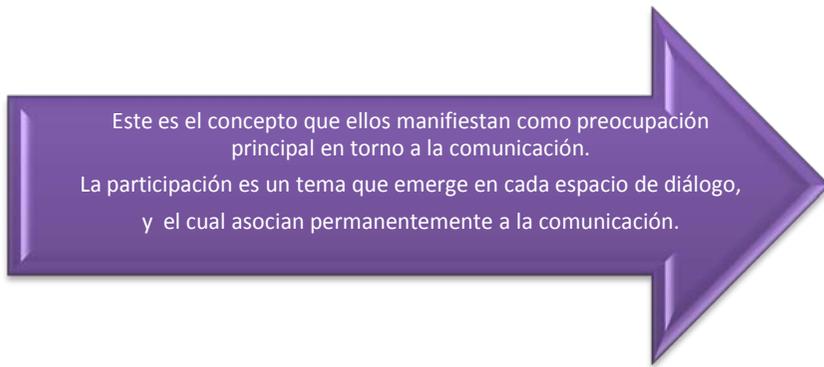
Ideas: 20 %
Identidad: 20 %
Información/Informarnos/Manejo de la información: 80 %
Intenciones: 40 %
Intercambiar: 80 %
Intereses: 20 %
Interpretaciones: 20 %
Lenguaje: 20 %
Liberarnos: 20 %
Mejorar, corregir: 20 %
Mostrar de manera diferente: 20 %
Necesidad de estar con otros: 20 %
Necesidad: 20 %
Opiniones: 20 %
Participación/Participar: 100 %
Planificar: 20 %
Problemas: 20 %
Puntos de vista: 20 %
Recibir: 20 %
Relacionarnos/vincularnos: 100 %
Respeto: 20 %
Responsabilidad: 20 %
Saber: 20 %
Sentido de pertenencia: 20 %
Solidaridad: 20 %
Soluciones: 20 %
Sugerencias: 20 %
Transmitir: 20 %
Voz y Voto: 20 %

Disparador 7

CONOCER. PROPONER. MEJORAR

Pregunta: qué quiero conocer, saber, averiguar, mejorar en la comunicación de los que componen la Federación y sus cooperativas

Organizo aquí las respuestas en torno a ejes temáticos. Cada respuesta textual la clasifico en “Averiguar”, “Mejorar”, “Propuestas”.



➤ **Averiguar**

La motivación, por qué se participa o no se participa.

➤ **Mejorar**

Herramientas, circuitos de información, espacios de diálogo

- Más y mejor información: presidentes y delegados con los socios
- Mejorar el boletín interno
- Reuniones: Más seguido, con más participación
- Comunicación entre cooperativas-técnicos y cooperativas-consejo
- Comunicación entre cooperativas-técnicos y cooperativas-consejo
- Circuito de información

Toma de decisiones y participación

- Participar más
- Queremos decidir más
- Toma de decisiones y participación
- A los productores nos falta participar más
- Si los productores no participamos, quedamos nulos y se critica porque no saben
- A los productores nos falta participar más
- Asistencia a reuniones
- Participación
- Más participación

Temas / Generación de contenidos

- Conocer más cómo funciona el cooperativismo: roles, elección de roles, funciones, decisiones.
- Asistencia técnica: más y mejor, más capacitación, mejores compras, seguimiento.
- Más conocimiento
- Necesitamos enterarnos más, estar más informados.
- Más conocimiento
- Tener más claros los roles y funciones de cada uno
- Objetivos claros

De estos talleres, emerge que los cooperativistas identifican a la comunicación con la participación y la toma de decisiones con la comunicación.

Tras lo cual, puedo afirmar que están hablando de política y poder. Hay aquí un entramado conceptual que aflora del análisis de sus prácticas, vivencias, de su realidad, donde expresan un sentido común en torno a estos temas.

Tomar decisiones es hacerse cargo. Y esto implica el ejercicio del poder y de la política.

En cuanto a propuestas, los socios destacan ciertos conceptos en torno al diálogo y la participación.

Visión / Misión / Valores / Actitudes

- Sentido de pertenencia: FECOAGRO es por y para los productores
- Mejorar la actitud
- El sentido de pertenencia
- Tenemos prejuicios
- Sentido de pertenencia
- Convicción, valores, motivación
- Compromiso
- Sentido de cooperativismo
- ¿La FECOAGRO es solo un espacio de comercialización?
- Nuestro miedo a participar, a hablar, a que se rían

➔ Propuestas

Tema: Gestión del diálogo y la participación

- Que la Federación sea puente con otros, nexo de comunicación
- Nexo entre los que hacen lo mismo
- Buscar mecanismos para hacer propuestas y presentar inquietudes
- Más visitas del Consejo a las cooperativas para mejorar, conocer más visiones, conocer otras realidades. Para que nos escuchen a todos.
- Implementar los espacios/reuniones/encuentros por zona
- Intercambio entre cooperativas
- Dar más espacio y más oportunidad a los que tienen más experiencia
- Más espacio para los que no participan todavía
- Conocernos todos
- Conocernos por grupos
- Que haya una comisión de eventos
- Integrarnos
- Prepararnos para el diálogo
- Intercambio entre cooperativas
- Trabajar para llegar a ser cooperativista
- Convocar personalmente y por distintas vías: Consejo, técnico, socios. Pensar en nuevas formas de convocatoria.
- Preguntar más
- Aprender a organizar reuniones

Disparador 8

Queda conformado el Grupo IAP

Resumen sobre sus opiniones al cierre de los encuentros

EL GRUPO IAP

Designación de representantes para conformar el grupo IAP

Zona 1: Vanesa Gongora - Coop. India Mariana

Zona 2: Susana Fuetes - Coop. Isidro Labrador

Zona 3: Rita Tejada - Coop. PROINCO - Representante Zona 3

Zona 4: Liliana Arroyo - Coop. Tierritas - Representante Zona 4

Zona 5: Mariela Luna - Coop. Nuevos Horizontes - Representante Zona 5

Zona 6: Raúl Godoy - Presidente de TUDCUM - Representante zona 6

REGISTRO TEXTUAL DEL CIERRE DE LAS JORNADAS

Zona 1

*: Me sentí cómoda, agradezco la invitación y esperemos que mejore lo nuestro.

*: No iba a venir y me voy con tarea. Contenta.

*: Uno sabe el qué pero falta el cómo. Sería importante tener una guía, o resumen, más personalizado, para que lo trabajemos en la cooperativa.

*: Está muy bien lo que se ha hecho. Agradezco al dueño de casa.

*: Es un orgullo recibirlos a ustedes.

*: Siempre hacemos los encuentros acá. Son buenos anfitriones. Le decimos a José "vamos para allá" y ya nos están esperando. En la zona, es la única sede que hay. En Albardón, hay más alternativas.

*: Hay que valorar este tipo de experiencias. Sabemos quiénes somos, donde vivimos, y no nos juntamos para estas cosas. Tenemos que superarnos como organización, día tras día.

*: Hay un compromiso asumido entre todos, y es que este proceso va a terminar. Un problema de la FECOAGRO es que se empiezan las cosas y quedan a la mitad. Pero

Dentro de las devoluciones que realizan los productores y productores, sin duda algunas me llamaron la atención más que otras. Desde el punto de vista personal, la que más me impactó fue la persona que expresó que es la primera vez, en diez años de reuniones, que habla.

Genero aquí un resumen sobre lo que yo interpreto, desde mi rol de I/F, donde trato de exponer el sentido sobre lo que ellos expresan:

- Valoración positiva por los encuentros y tratar el tema.
- Califican al encuentro como un espacio de conocimiento, aprendizaje e intercambio.
- Varias personas se conocieron entre sí.
- La dinámica facilitó que pudieran participar. Hablar. Expresarse. En muchas otras solo escuchan y no hay posibilidad de opinar de nada.
- Reconocen que entre las prácticas de la Federación está el iniciar procesos de este tipo, pero no darles continuidad.
- Reconocen la necesidad de mejorar como institución y quieren superarse.
- Entienden que la comunicación es uno de sus problemas como organización.
- Proponen darle continuidad.
- Valoran la posibilidad de hablar, e identifican los lugares y actividades donde pueden hacerlo, y donde no.

bueno, en el único lugar donde no hay problemas es en el cementerio.

*: Fue dinámico, nos sirve para crecer. Fue participativo, y coincidimos todos en lo mismo.

Zona 2 - Cierre

*: Nosotros venimos desenchufados, esto incentiva y ordena para encaminarse de nuevo. Me sentí bien, y cómoda.

*: Yo no venía a esto. No era lo que esperaba. Me sentí bien, integrada.

*: Está muy lindo. Interesante. Me gustó.

*: Hemos estado en capacitaciones solo escuchando. Ahora ustedes prepararon el terreno para que nosotros hablásemos. Si hablo mal, no importa. Sentimos la comodidad de hablar. Nosotros somos los criollos que hablamos común y corriente.

*: Nos permitió aprender y conocernos. Yo a ellas no las conocía (señala a otras socias). Es lindo este espacio a pesar de que faltan tantos.

*: Hemos aprendido mucho sobre comunicación. Muchas gracias a ustedes.

*: Es importante que, cuando se vayan, no se olviden de lo que hemos estado hablando acá.

*: He aprendido más. Lo que está escrito lo hemos opinado nosotros. Es lindo juntarse con otros y aprender.

*: Me ha servido. No quisiera que esto se quede acá. Espero que siga.

*: Me gustó mucho. Poco he hablado, pero me gustó todo.

*: Vine sin expectativas. Que no sea la última. El ser humano está hecho para superarse. Desde la FECOAGRO, nos ayudan a superarnos. La riqueza que uno se lleva es muy positiva para mejorar. Absorbí un montón de cosas. Agradezco que hayan abierto el camino así.

Zona 3 - Cierre

*: Fue divertido

*: No sabía qué era, pero me gustó.

*: Fue transparente y profundo. Cada uno dio su opinión. Cuando buscamos solucionar algo, muchas veces la gente no habla; que hablen aunque se equivoquen.

*: Pudimos hablar todos.

Zona 4 - Cierre

*: Me pareció muy bueno. Tenemos que participar más. Nos pudimos poner de acuerdo. Los problemas son los mismos. No le erramos cuando veíamos que el

principal problema era el de la comunicación. Me sentí bien.

*: Les pareció interesante para comunicarnos, para conocernos. Somos 15, pero necesitamos que participen más.

*: Bellísimo. Muy fructífero. Ahora queda ponerlo en práctica. Me sentí bien, por la gracia de Dios.

*: Me pareció muy buen hablado. Charlamos todos. Y vemos que todos tenemos algo para decir.

*: Me ayuda a capacitarme. Me sentí muy cómoda, como en mi cooperativa. Lo único el horario.

*: Me ha gustado. Poco participo. Pero me gustó.

*: Está bueno. Nosotros somos más nuevos. Vamos a tratar de no llegar como los más viejos. Hay que trabajar para llegar a ser cooperativistas. No todos nacemos para esto, pero sí podemos hacerlo.

*: Me sentí bien. Fue una linda experiencia.

*: Me siento muy bien. Esto nos ayuda mucho. Vamos a tratar de que estén todos.

*: Me gustó.

*: Yo sostengo que el pobre se tiene que unir. Tenemos que convencernos de que solos no llegamos a nada.

Zona 5 - Cierre

*: Se nos aclararon las dudas. Me parece bueno que sigamos trabajando. Me sentí bien, me gustó.

*: Ahora hay que ponerlo en práctico. Este taller nos va a permitir dar un paso positivo.

*: Si todo eso que dijimos en los afiches lo hacemos, no estamos mal. Si ponemos en práctica el 30 % de lo que dijimos, está más que bien.

*: Me gustaría que alguien de la cooperativa trabaje en cuánto se va avanzando, hay cosas positivas. Empezar a reconocer lo positivo acerca a otros. Hay que escribir más, se lo dice alguien que no escribe mucho. Y con respecto de hacer algo científico, palabra a la que Álvaro le tiene un poco de miedo, le quiero decir que la prueba que hicieron ustedes con la espinaca es un hecho científico. Probamos varias veces, nos salieron mal varias veces. Pero hoy ya sabemos cómo hacer espinaca, y acá antes no se hacía.

Zona 6 - Cierre

*: Nos permitió terminar de conocernos. Tenemos que buscar mecanismos para

juntarnos para obtener compensaciones en caso de siniestro. Convoquemos a Paoli y Reverendo (municipio), para que nos hagan un seguro sobre las producciones.

*: Sirvió para saber que tenemos necesidades en común. Hoy hemos dado un paso positivo. A los que no les conocíamos la voz, hoy los hemos escuchado.

*: Nos sirvió para soltar lo que teníamos adentro.

*: Saber que es una problemática en el conjunto de los productores. Me encantaría que se hagan cosas por el bien de todos. Los jóvenes tienen que ocupar espacios. Qué va a pasar cuando los viejos no puedan trabajar. Y si los hijos se dedican a estudiar, ¿quién va a producir? Tenemos un clima que nos favorece. No tenemos plagas, hay que trabajar pero hay que hacerlo. Tenemos chicos que están con Internet y nos avisan los precios de los productos. Hay que incentivar a los jóvenes porque cada vez se pierden más productores.

*: Quiero dar las gracias por venir a acompañarnos. Tenemos vivencias similares, las problemáticas. Siempre hemos producido. Es la cultura que tenemos. A muchos jóvenes la minería les ha cambiado la cabeza. Pero la minería se va a terminar, el agricultor no. Sería bueno tener una reunión con el Consejo de FECOAGRO y hablar una sintonía de todo lo que necesitamos en conjunto las cooperativas de la zona.



REFLEXIONES DEL EQUIPO TÉCNICO SOBRE LOS TALLERES

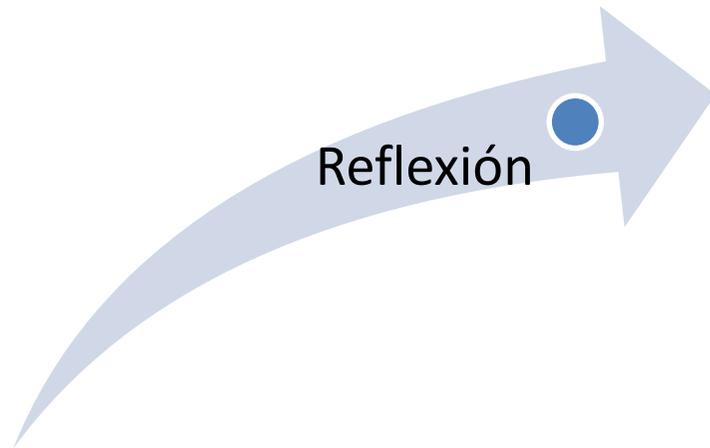
(Mientras miran los cuadros de flujo de comunicación)

*: En la zona 4, es sorprendente la cantidad de flechas que van hacia el técnico, entre sí no hay comunicación. Esto es una mochila para el funcionamiento de la organización. La comunicación, la relación, todos se comunican con el técnico, es un punto crítico. Eso me llamó la atención.

*: Pareciera que en algunos cuadros expresaron más lo que les gustaría que fuera, que lo que es realmente.

*: No todos tienen la misma realidad, en algunos casos se da comunicación entre cooperativas.

Para abordar el análisis de los talleres, junto con Sergio Garis generamos un documento en el cual quedaron transcritos los afiches con las respuestas e incluimos todas las opiniones de todos los socios que asistieron.



Metodología

Tras haberse sistematizado los talleres zonales intercooperativas, se genera un espacio de reflexión con actores claves de FECOAGRO, los técnicos. Se cumple aquí un paso estratégico dentro de la IAP.

Resumo en conceptos las opiniones de los técnicos:

- La reunión mensual de cooperativas no es un espacio útil para los productores.
- Mejorar la convocatoria.
- Mejorar el sistema de información hacia los productores.
- Buscar la manera de garantizar que los productores hayan comprendido, e

Reflexionan sobre el énfasis con el que quedó expresada en todas las cooperativas la vinculación entre comunicación y participación.

Responden a la inquietud: sobre “**por qué creen que la gente no participa**”.

*: En las cooperativas los socios ven improductiva la reunión. Muchos ya participaron hasta de las reuniones de consejo, pero no se qué pasa. Como dijo un productor, que es presidente, “Puede ser que sea yo que no sé explicar o no sé si el problema es que no me saben entender”.

*: Hay que analizar la convocatoria.

*: Hay que hacer capacitaciones para que interpreten.

*: En el quechua no existe la conjugación “podría”. Es o no es.

*: Creo que es de un caso y del otro. Puede ser que haya demasiada información. Nosotros dimos toda la información.

*: El mismo mensaje tuvo diferentes interpretaciones. Muchos dijeron “no sabía a qué venía o no me dijo nada el técnico” y yo mismo había hablado con esa persona.

*: No es un tema menor el de saber o no leer. Evidentemente la gente va a necesitar que seamos más claros. Como con las colecciones, que algunos plantean por qué se bajaron las colecciones a la mitad. Y están comparando colecciones urbanas con colecciones típicas. Por ejemplo, esto pasa entre nosotros mismos. No todos acá sabemos cómo se hacen las colecciones.

*: Falta información. Para adentro, y desde la FECOAGRO hacia la cooperativa.

*: Pero hay un reglamento de las colecciones.

*: Antes se reunían para ver cómo se organizaban.

*: En esto de saber comunicarnos, también tenemos que pensar qué materiales les damos y cómo. Los responsables de colecciones ya tienen planillas. Pero es una planilla llena de números, que no se entiende.

*: Algunos de las principales limitantes son lo económico y el tiempo de los productores porque tienen que producir.

Sobre la asistencia a los talleres, reflexionan lo siguiente:

- Lo consideran improductivo.
- Hay miedos del productor.
- Es mala convocatoria.
- Tiempo del productor: es ilimitado.
- Problemas con la plata.

interpretado, la información que circula.

- Escasez de tiempo de los productores para participar en las reuniones.

- No hay práctica de asistir, ni de las capacitaciones sistemáticas.
- Pero se convocó temprano.
- Variables externas: en varios lugares se daba el agua el mismo día, otros estaban con las colecciones.
- En la fiesta están todos.
- En algunos casos dijeron que no enganchan una.
- Solo asistencia.
- Venían a escuchar.
- Espacios: implementar maneras de que le gente participe. Espacios formales, intercambio entre cooperativas.
- Tendríamos que analizar qué cooperativas sienten que el espacio es más colectivo. Sedes: ubicación, lugares; había productores que no querían ir a esa sede.
- ¿Hay espacios colectivos?
- Hay sedes que funcionan para diversos encuentros colectivos, la gente va.
- La sede es un tema complejo. Muchas veces es motivo de enojo.
- ¿Para qué se usan las sedes? ¿Quiénes van y para qué?
- ¿Hay libertad de los socios para estar? ¿Tienen la llave?
- Se visualiza la necesidad de tener puntos de encuentros.

Propuestas y reflexiones:

- Poner más información en común entre nosotros, como técnicos, y explicarnos hasta que lo entendamos.
- Hay encuestas hechas, pero nunca las analizamos: calidad, control social.
- Utilizar las pizarras.
- En las sedes de las cooperativas, muchos no la sienten como propia porque algunas sedes están en la casa de alguien. Muchos tienen en común la sede y la casa, entonces no se convirtió en un espacio colectivo, sino particular.
- Teléfono y mensaje de texto.
- En mi zona (5) de los 25, a 12 los convoqué personalmente. En Niquivil, fue todo por mensaje de texto. El mensaje de texto es muy frío.
- Tema de actitud, ponerse en acción. Algunos jóvenes o productores también sienten el peso de la responsabilidad de que la gente no va.
- ¿De qué manera cambiamos? ¿Cómo cambiamos ese modelo?
- Entre los jóvenes se armó una cadena.

- Identificar espacios comunes, colectivos.
- Podríamos pensar en avanzar, ¿qué es la participación y qué buscan?
 - Cómo
 - En qué, para qué
 - Dónde
 - En los próximos encuentros podríamos hacer mate a la canasta y cierre con empanadas.

Los temas principales que identificamos, que creemos que surgieron:

- Participación
- Sentido de pertenencia
- Cooperativismo

Algunas propuestas:

- Incorporar a las cooperativas en los productos mediante una tarjetita que especifique el origen, puede ser una foto del grupo. Que se sientan parte.
- Uno de los lugares donde más participaron es de una exposición, yo hice las gestiones, y el resto lo hicieron ellos.
- Un almanaque, con historias de vida.
- Podríamos comparar las diferentes asistencias, con otros cursos como
 - RENAF
 - Trabajo en equipo
 - Monotributo social

- Ver cuántos socios son en total y cuántos participan de las reuniones mensuales de cooperativas.
- Sistematización con los técnicos sobre reuniones.

- Mediante el GPS, se podrían marcar los puntos de las sedes de las cooperativas con el fin de generar información vinculada a la infraestructura y condiciones de utilización de TIC.



REFLEXIONES DEL GRUPO IAP

Martes 3 de agosto - De 9 a 14.00. Sede FECOAGRO.

Participantes:

Vanesa Gongora - Coop. India Mariana - Representante zona 1

Susana Fuetes - Coop. Isidro Labrador - Representante zona 2

Rita Tejada - Coop. PROINCO - Representante Zona 3

Liliana Arroyo - Coop. Tierritas - Representante Zona 4

Mariela Luna - Coop. Nuevos Horizontes - Representante Zona 5

Raúl Godoy - Presidente de TUDCUM - Representante zona 6

Iván Páez - Jáchal - Representante de Grupos de Jóvenes

Cristina López - Coop.de Niquivil - Representante del Consejo de Administración de FECOAGRO.

Mariana Azcona - Representante de los Técnicos

Claudia Palioff - Facilitadora proceso IAP

Sobre la asistencia a los encuentros:

Zona 1

- Son pocos los que vinieron.
- Se cierran en que tienen que trabajar.
- Cuando se sienten anfitriones, participan más.
- Faltó la cooperativa El Fortín; no sabemos por qué no participaron.

Zona 6

- Estuvieron presentes los grupos y los socios. Había un grupo importante.
- La gente participó para ver de qué se trataba, pudieron expresarse, manifestarse.
- Expresaron la expectativa de la reunión.
- Nosotros elegimos un titular y dos suplentes.

Zona 4

Tal como en el paso anterior, ya habiéndose constituido el GRUPO IAP, se cumple otro paso metodológico: reflexionar sobre los resultados y tomar decisiones para la acción.

- Fuimos dos, somos 20.
- Faltó Carmen de Angaco.

Zona 5

- A nosotros siempre nos lleva el técnico, pero no pasó a buscarnos. El remís nos sale muy caro hasta allá.
- En la cooperativa Noroeste, muchos son docentes, entonces no pueden reunirse por el horario de la reunión.

General:

- Habría que poner horarios para que todos puedan ir.
- La gente tiene otras obligaciones.
- Hay temas de transporte también.
- No todos los temas, son de interés para todos.
- En varios lados se recibía el agua. Y además, estamos en época de colecciones. La colección llama mucho.
- Nos mueven las expectativas económicas.
- A nosotros la técnica nos dice que hace un mes no nos reunimos, entonces nos juntamos. La reunión se hace con ella.
- Las cooperativas tienen que hacer una reunión todos, con o sin técnicos. Al menos una vez al mes. Eso está en el reglamento.
- Hay una resolución que el técnico debe asistir a las reuniones una vez por mes.
- En nuestro caso, nosotros organizamos la reunión, y convocamos al técnico, y él viene.
- En nuestra zona, casi todos nos reunimos, en general con los técnicos.
- En Jáchal hay un trabajo empezado.
- También dicen: ¿para qué nos vamos a reunir si nos vemos siempre?
- O también: ¿cuál es la diferencia entre vernos todos los días y hacer una reunión?
- Cuando nos juntamos, tratamos otros temas.
- A veces, se habla de todo menos de lo hay que hablar.
- La reunión es el espacio adecuado para tratar los temas.
- En la colección sí nos juntamos para ver cómo vamos a trabajar.
- En el caso de las mujeres, cuesta mucho juntarlas (Mariana).
- No coinciden los horarios



Entre los temas que visualizan como emergentes en los talleres están la participación, la toma de decisiones, el sentido de pertenencia, la información.

En esta parte de la reflexión, los productores expresan:

- Existen diversidad de intereses entre las cooperativas. Y criterios disímiles.
- Al mismo tiempo, hay diversidad de motivaciones y razones entre los productores para haberse asociado.

- No hay hábitos de estar en la cooperativa
- Son muy importantes las actas, se evitarían muchos problemas, se informarían más. Y ahí se pregunta, ¿qué pasa que no hay reunión?
- No son cooperativistas.
- Nosotros ahora somos mujeres al frente, cambiamos al presidente porque no se ocupaba.
- A veces sentimos que no estamos capacitados, pero nosotros salimos a buscar respuesta si no sabemos algunas cosas.

¿Cuáles creen que son los principales temas que surgieron de estos encuentros intercooperativas?

- Falta de participación.
- Falta de compromiso.
- Están acostumbrados a que les manejen las cosas.
- Yo si voy es porque quiero aprender, por curiosidad.
- No se participa por ignorancia.
- No se sienten dueños.
- Quieren lo inmediato.
- También hay un problema cultural, cada uno busca satisfacer sus necesidades y se deja de lado la formación política. Hay que formarse, los jóvenes mayores tienen otra visión. Participar fortalece a la organización, y eso redundaría en la economía.
- A veces las cosas no quedan claras.
- En las cooperativas hay de todo, los que no producen pero sí les gusta participar de las reuniones.

Qué podemos seguir conociendo, qué les gustaría saber. Qué se podría proponer, hacer.

- A mí me gustaría saber qué porcentaje de la juventud está participando en los talleres y en las cooperativas. A veces los jóvenes no participan porque los más grandes no ceden los espacios, y a los jóvenes les cuesta

- Hay temas que requieren ser desarrollados en todas las cooperativas: aspectos organizativos, sentido de pertenencia, entre otros.
 - Identifican que reciben asistencia técnica productiva dado los perfiles de los profesionales que integran el staff de la Federación. Comprenden que esto no es suficiente.
 - Visualizan el rol del presidente de la cooperativa como nexo con la Federación, y al mismo tiempo, describen la debilidad de la relación.
 - Reconocen que el primer espacio de pertenencia y asociación es la cooperativa de primer grado.
 - Expresan que no existe un proyecto político que los nuclee.
 - Creen que existe la necesidad de generar cambios y realizan propuestas.
 - Identifican la necesidad de mejorar la comunicación entre la Federación, los socios y las cooperativas.
 - Enumeran algunas dificultades que afectan en este vínculo, como el transporte, el tiempo y la disponibilidad de recursos económicos.
- adquirir nuevas responsabilidades.
 - Cómo generar espacios para participar.
 - Por qué les falta interés.
 - Cómo llevar a la práctica el sistema cooperativista.
 - Hay que buscar maneras más rígidas, darle a los que participen, hasta que eso se convierta en hábito. Lo más difícil es que se convierta en hábito.
 - Hay que buscar la manera aunque no tengan ganas, después estando van a ver que es interesante.
 - Buscar la manera de que todos hablen, algunos dicen: “para qué voy a ir si no puedo hablar”.
 - Muchos jóvenes dijeron eso: no participan por temor, por miedo. Un chico dijo que esa era la primera vez que él se involucró en participar en la reunión. En el momento de expresarse, varios se iban. Se aprende participando.
 - A veces van para participar, pero después finalmente no se participa, no se habla.
 - Lo de la piola estuvo bien porque todos dijimos algo, aunque sea el nombre. Muchos van a la reunión y esperan que otros hablen que saben todo de cooperativismo o de cooperativas.
 - Se hicieron otras reuniones, muchos no sabían ni leer ni escribir. Lo mismo sucede con la timidez para hablar. A veces el miedo los supera.
 - Yo decía eso: yo no porque no me animo. Estoy con ese miedo, qué digo, qué hago.
 - Pero una vez que uno se anima, nos damos cuenta de que no es para tanto.
 - La reunión con los técnicos ayuda a perder el miedo.
 - Si el técnico va a la reunión, a veces somos más.
 - Si hay dos técnicos, algunos no hablan.
 - Cuando hay reunión con el técnico, van los hombres, pero el resto no, porque son temas de hombres. Y ellos manejan los cultivos.
 - Dicen las mujeres, “que vaya mi marido si es un tema productivo”.
 - Habría que tener un orden del día, dejar en claro de qué tiempo se va disponer, y cumplirlo.
 - El tiempo siempre se dispara. Cumplir con el horario más importante, aunque queden temas, que quede para la próxima.

- A veces pasa al revés, están apurados y no se dice nada.
- Por eso es lindo poner horarios.
- A veces, el señor va a la reunión y a veces la señora, depende del tema.
- Los temas pendientes se deben poner para la próxima, eso ayuda a la próxima reunión. Y así vamos a ir viendo también la necesidad de reunirnos.
- ¿Cómo se deciden los temas?
- Cada técnico tiene temas para contar (se explica la modalidad). Tomar nota ayuda.
- Pueden rotar todos.
- Estaría bueno que se compartan los roles.
- ¿Todos conocemos los roles? Puede haber personas que no tengan claro el rol.
- También pasa que no sabemos cómo está compuesta la FECOAGRO.

Cada representante lee el cuadro correspondiente al afiche 3: conocer, mejorar, proponer

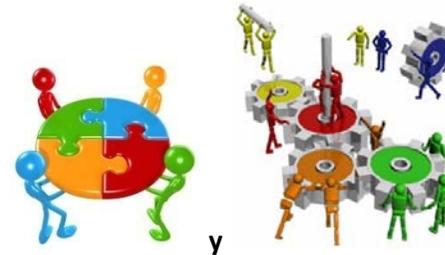
- Cada cooperativa tiene necesidades distintas, y eso es lo que a veces hace que no podamos ponernos de acuerdo. Aunque todos hablamos el mismo idioma, nos cuesta. No siempre los socios adoptan el mismo criterio porque las necesidades son diferentes. En todas las cooperativas está pasando que los socios no participan. Los que llevamos la carga más pesada somos los presidentes. ¿Cómo cambiamos? Cuando hay que reunirse, no nos reunimos. A veces la cooperativa está caída. Este es un tema que da para largo.
- ¿Cómo hacemos para contribuir a que los socios tengan sentido de pertenencia y no solo pensar en el cultivo o en el dinero?
- Dar talleres en este sentido social, se pensó trabajar eso desde el Consejo.
- Quizás haya que pensar en algo que no solo sea para hacer algo productivo. Espacios con juego donde la gente se encuentre.
- La FECOAGRO debería escuchar más, nuestra técnica se la juega por los productores. Ella ve la manera de conseguirnos las cosas. Ella nos compromete, y nosotros nos comprometemos con ella. Ella dice: “yo como técnica soy una herramienta y me tienen que usar”.
- Lo que pasa también es que hay ingenieros agrónomos y no saben

trabajar con lo social.

- Necesitamos más compromiso de los técnicos.
- A veces se hace el intento, pero de los productores tampoco se avanza.
- El sentido de pertenencia es de los productores. A veces no es la relación del técnico con la cooperativa, sino con técnico-socio.
- Quizás haya que rever por qué se juntaron, quizás fue lo económico.
- Los que tienen que estar unidos es el grupo, es la cooperativa.
- El lazo que hay que fortalecer es entre los socios.
- Hay temas de actitud.
- Incluso en la reunión de presidentes, muchos no van. Los presidentes debería transmitir lo que pasó. A veces lo hacen, a veces no.
- En Las Tapias y PROINCO nos reunimos sí o sí.
- Doña Alicia se reúne sí o sí. En Los Tréboles están todos, Abril más Manos Solidarias.
- A veces el rubro en los que trabajan hace que sí o sí tengan que estar los socios, como agroindustria.
- En 25 de Septiembre no hay nadie.
- En Del Norte se hacen las reuniones cada 15 días y se juntan las mujeres.
- Somos unidos.
- A veces no se dan cuenta de las capacidades que tienen cada uno, ni los otros.
- Necesitamos objetivos. Antes teníamos el anhelo de tener un tractor, y lo logramos. Después la cooperativa, y lo hicimos. Después la sede, y también lo conseguimos. Y así fuimos dando pasos.
- Nos faltan metas, objetivos.
- Algunos participan, otros apoyan, la actividad nos une. Sumamos esfuerzo.
- En mi cooperativa, el técnico va, pero es muy temprano el horario. También nos pasó que estuvimos todos pero el técnico no fue.
- Los técnicos informan más de lo productivo en las reuniones.
- Como socio y como cooperativa, nos interesa saber qué informa el técnico al consejo.
- El mayor problema es el transporte para que el consejo llegue a las cooperativas.
- Se necesita que el consejo llegue a las cooperativas. A veces el técnico

es el medio de transporte.

- El síndico nos visita.
- Hay que hacer un boletín de otra manera, que haya necesidades, que circule de otra forma.
- Con Iglesia se complica (es la zona más alejada geográficamente de la Federación).
- Hay que repartir la información
- Hay que llevarlo a la práctica.



Plan de trabajo

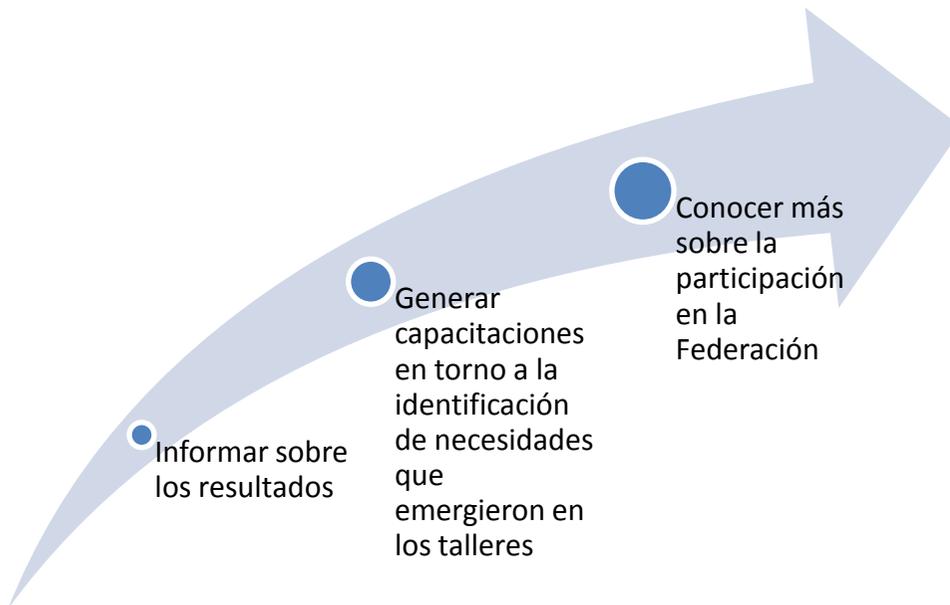
Objetivos:

- Dar a conocer lo que se hizo y que todos sepan de los resultados de los encuentros.
- Capacitarnos en temas que respondan a las inquietudes o falencias que se van identificando.
- Conocer más sobre la participación.

Acciones a seguir de acuerdo con los objetivos propuestos:

1. Informar y dar a conocer los encuentros y los resultados:

Cada representante informará a las cooperativas que componen la zona los encuentros y los resultados. Se proponen sumar también al técnico y a los suplentes. Dentro del grupo IAP, se designan responsables para las acciones que deciden



Los objetivos están transcritos tal como fue expresado por el grupo IAP.

Tras las diversas actividades implementadas, puedo afirmar que, hasta aquí, se han cumplido pasos estratégicos en lo que respecta a la IAP:

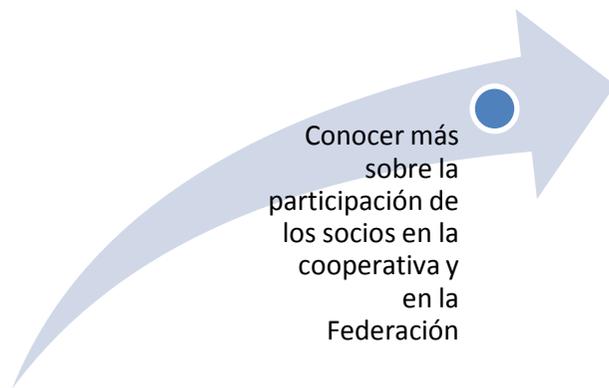
- Identificación del tema
- Actores involucrados
- Primera agenda de trabajo
- Identificación de la importancia del tema elegido
- Espacios de participación activa para la reflexión
- Conformación del grupo IAP por votación
- Reflexiones con grupos estratégicos sobre las reflexiones masivas

Y en esta instancia, se concreta un paso más: ACCIÓN, y tras el análisis de los resultados: nuevamente investigar.

Es importante destacar aquí, en el punto 3, que son los mismos productores los que conocen técnicas de investigación y las proponen, deciden y diseñan.

En este mismo espacio de reflexión, ellos arman la encuesta, se discute, la deciden. El rol del facilitador es el de ordenar las preguntas, analizar si cabría algún ajuste según los objetivos y las preguntas, y pasar todo en Word.

A través de Mariana, la representante de los técnicos en el grupo IAP, se les hará llegar los originales, dado que cada uno de ellos se responsabiliza en realizar las encuestas en las zonas que representan.



implementar:

- a. Una nota para el Boletín, se designan responsables dentro del grupo IAP.
- b. Devoluciones a las cooperativas, se podrán aprovechar el armado de las colecciones.
- c. Mantener informado al Consejo y expresar las conclusiones alcanzadas hasta el momento.
- d. Informar a los diferentes grupos de jóvenes.
- e. Realizar la devolución a los técnicos. Pueden sumar a otros miembros de la FECOAGRO: agroindustria; personal que genera el boletín, etc.

Entre ellos se recomiendan la importancia de que, en las devoluciones, los técnicos puedan tomar nota de las opiniones, reflexiones, propuestas que vayan surgiendo.

2. Convocatoria para los próximos encuentros

- Para el próximo encuentro zonal intercooperativas, cada uno de los que fue lleva a una persona más.
- Los representantes zonales harán tarjetas de invitación personal a cada socio de las diferentes cooperativas que componen la zona. La invitación será realizada por el Grupo IAP
- El listado de socios se le debe pedir a Administración.
- Se convocará por el Boletín (tener en cuenta cuándo cierra y se distribuye).
- Se recordará la fecha.

3. Conocer más sobre la participación

- Hacer una encuesta entre los socios. También se trabajaron las preguntas de la encuesta.
- Se pone como fecha máxima de entrega: 15 de septiembre.
- Los encuestados son los socios de las cooperativas; se trata de hacer la mayor cantidad posible, y teniendo en cuenta a los que participan y a los que no participan.
- Para la encuesta se proponen las preguntas.

Próximo encuentro zonal intercooperativas: OCTUBRE 2010

- Se propone seguir utilizando métodos para que los espacios sean dinámicos y que promuevan la posibilidad de que todos hablen.
- Se recuperará todo lo trabajado hasta el momento.
- Se reflexionará sobre los resultados de la encuesta.
- La capacitación será sobre la base de cómo organizar una reunión.



Cierre del espacio de reflexión del grupo IAP:

- Esto nos sirve para incentivar, motivar a otros. Enriquecernos.
- Muchos socios nos van a apoyar. Otros nos van a decir que estamos locos. Esto es muy interesante.
- Como persona me enriquece mucho y absorbo para llegar a otros. A veces es difícil.
- Vamos a aprender a comunicarnos mejor.
- En mi cooperativa después del encuentro zonal nos juntamos, tuvimos nuestra reunión. Fue muy útil, salieron a la luz cosas que no se dicen. Nos pareció muy lindo poder participar para mejorar.
- Muy provechoso en lo personal, esto es ser más parte, ser útil, así se forma más parte.
- Nosotros no nos reunimos todavía. Espero que vayan a la reunión. Nosotros somos parientes, nos cuesta decirnos cosas.
- “Sentido de pertenencia”, esa inquietud me llevo, eso para pensar desde mi cooperativa.
- Nosotros sí nos reunimos y no llegamos a tratar este tema. Conversando esto, sí, está bien. Me dijeron que me iban a apoyar para que las cooperativas logren hacer un cambio. Investigaremos por qué no fuiste, y por qué sí fuiste.
- A mí me toca transmitirle a los jóvenes y es difícil porque algunos no son socios, les tengo que transmitir esto a los que van a ser el futuro de FECOAGRO.

Encuesta diseñada, planificada e implementada por los productores:

Encuesta

La encuesta surge como una propuesta de acción, tras la reflexión del grupo IAP. Al analizar los talleres zonales intercooperativas e identificar que uno de los temas que nuevamente emerge es el de la participación, decidieron realizar este trabajo de relevamiento de opinión.

Tras el análisis realizado, y detectadas las inquietudes del colectivo, las preguntas tienden a relevar temas vinculados a la participación en las cooperativas y en la Federación.

Destaco que las variables/opciones para las preguntas con respuesta estructurada son tomadas a partir de las expresiones de los socios en los talleres. A las que el mismo grupo IAP decide incorporar otras, a partir de su experiencia.

El trabajo de campo deciden hacerlo ellos mismos. Así, cada representante zonal titular coordinará acciones con el suplente y el técnico involucrado, con el fin de implementarlas en las cooperativas. La consigna acordada es que la realizarán a la mayor cantidad de socios posible por cooperativa, siempre teniendo en cuenta la edad y el género, para que la muestra sea representativa. Es condición relevante que haya respuestas de todas las cooperativas.

En cada caso, el representante del grupo IAP decide hacerlas personalmente. Otros, en cambio, implementan las respuestas autogestionadas. Es decir, las entregan, cada productor la responde, y las recolectan. La decisión varía según las condiciones del contexto y accesibilidad al socio (distancias, características geográficas, condiciones climáticas, entre otros). Queda claro que priorizan relevar la mayor cantidad de encuestas posibles.

No se trata de cumplir con el muestreo, sino que el grupo IAP considera que esta acción es una manera de hacer visible lo que se está haciendo en toda la cooperativa, de instalar el tema de la comunicación, y que se conozcan las preocupaciones de los socios.

Estimado Socio:

Estamos haciendo un trabajo conjunto entre los socios, cooperativas, técnicos y Consejo de Administración de FECOAGRO. Esta planilla contiene preguntas con el objetivo de ir encontrando respuestas a las inquietudes y preocupaciones que fueron surgiendo. Junto con otros compañeros de otras cooperativas estamos haciendo estas preguntas únicamente a los socios de las cooperativas.

Le pedimos que, por favor, responda a estas preguntas sinceramente. La respuesta es anónima, es decir, no importa el nombre del productor, sino la opinión.

Responder con sinceridad es la única manera de poder mejorar la realidad de todos, incluso la suya como socio. Muchas gracias.

¿Empezamos?

1. **Edad:** _____ **Masculino o Femenino:** _____
2. **A qué cooperativa pertenece:** _____
3. **¿Usted tiene actualmente o tuvo alguna vez algún cargo dentro de su cooperativa o del Consejo de Administración de FECOAGRO?**
Sí _____ NO _____

SOBRE SU COOPERATIVA

4. **¿Usted siente que participa de su cooperativa?**
Sí _____ NO _____
5. **Si la respuesta es “SÍ”, ¿De qué manera participa de su cooperativa?**
 - a. Siendo socio de la cooperativa
 - b. Pago la cuota
 - c. Con la producción
 - d. Hago el plan de siembra con el técnico
 - e. Nos proponemos objetivos comunes con los otros socios de mi cooperativa.
 - f. Asisto a las reuniones
 - g. Asisto a las capacitaciones
 - h. Hago propuestas

- i. Soy parte del Consejo de la Cooperativa
- j. Apoyo las propuestas de otros
- k. Voy a votar
- l. Asisto a la fiesta de fin de año
- m. Reemplazo a los miembros del consejo cuando no pueden ir ellos
- n. Opino
- o. Le hago llegar mi opinión al técnico
- p. Reúno a la gente
- q. Cobro los cheques
- r. Ayudo a otros socios con los trámites
- s. Recibo la información que me dan
- t. Informo a otros
- u. Le hago caso al técnico
- v. Siempre trabajo en las colecciones
- w. Tomo decisiones para la producción de la cooperativa
- x. Si la manera en que usted participa de su cooperativa no está en estas respuestas, por favor, indique cuál su manera de participar:

6. ¿A usted le gustaría tener más participación en su cooperativa?

SÍ _____

NO _____

a. Si la respuesta es "SÍ", ¿de qué manera le gustaría participar?:

7. ¿Usted hace actividades en conjunto con el resto de los socios de su cooperativa?

SÍ _____

NO _____

Si la respuesta es "SÍ": ¿podría indicar cuál o cuáles son esas actividades? Mencione todas las que identifica.

8. ¿Usted considera necesario o importante asistir a las reuniones mensuales de su cooperativa?

SÍ _____

NO _____

9. ¿Usted asistió a alguna reunión durante este año?

SÍ _____

NO _____

9.a Si la respuesta es "SÍ": A cuántas reuniones asistió:

Todas:

Más de la mitad:

Menos de la mitad:

Ninguna:

9.b ¿De qué manera participó de las reuniones a las que fue? Marcar todas las respuestas que el socio considere.

- a. Asistí
- b. Me informé
- c. Informé a otros
- d. Opiné
- e. Hice propuestas
- f. Voté
- g. Apoyé lo que decidieron otros
- h. Soy parte de los que toman decisiones
- i. Otras que no hayan sido mencionadas:

9.c A las reuniones que SÍ fue, ¿cuál es el principal motivo que lo llevó a ir?

- a. Porque es lindo encontrarse con otros en las reuniones
- b. Porque hay que hacer las reuniones y estar
- c. Porque estuvo el técnico en esa reunión

- d. Porque se trataban temas que son de mi interés o responsabilidad
- e. Porque tengo un cargo y tengo que estar
- f. Porque el técnico me dijo que tenía que estar
- g. Porque la cooperativa también es mía
- h. Porque aprendo
- i. Otra razón:

¿Cuál?

10. A las reuniones que NO asistió, ¿por qué no fue? Elija un máximo de tres razones por las cuales no fue:

- a. Porque los horarios son muy complicados
- b. Porque me cuesta hablar
- c. Porque estoy trabajando
- d. Porque nos turnamos con mi esposo/a
- e. Porque el técnico no me avisó
- f. Porque los que se tienen que encargar son los miembros del consejo de nuestra cooperativa
- g. Porque se pierde el tiempo
- h. Porque no tengo transporte
- i. Porque el técnico no me pasa a buscar
- j. Porque no me enteré
- k. Porque se habla de todo menos de trabajo
- l. Porque siempre hablan los mismos
- m. Porque no me siento capacitado
- n. Porque somos parientes, vecinos o amigos y yo no quiero conflictos
- o. Porque no tiene sentido ir, no se cambia nada.
- p. Porque el técnico no se compromete con nosotros
- q. Porque aunque opinemos o tomemos decisiones, la FECOAGRO termina decidiendo
- r. Porque de lo que se iba a hablar no me interesa
- s. Porque yo no estoy capacitado
- t. Porque ya nos vemos en el campo, y ahí conversamos de los temas
- u. Porque no quiero encontrarme con algunas personas de mi cooperativa
- v. Porque no quiero ir a ese lugar donde se hace la reunión, no es mi lugar

SOBRE FECOAGRO

11. ¿Usted siente que participa de la FECOAGRO?

SÍ _____

NO _____

12. ¿De qué manera participa de FECOAGRO?

- a. Siendo socio de la Federación
- b. Pagando la cuota
- c. Devolví todo lo que me prestaron
- d. Doné tierras
- e. Comercializando mi producción con la FEDERACIÓN
- f. Asisto a las reuniones
- g. Asisto a las capacitaciones
- h. Hago propuestas
- i. Soy parte del consejo de la FECOAGRO
- j. Apoyo las propuestas de otros
- k. Voy a votar
- l. Asisto a la fiesta de fin de año
- m. Reemplazo a los miembros del consejo cuando no pueden ir ellos
- n. Opino
- o. Reúno a la gente
- p. Cobro los cheques
- q. Ayudo a otros socios con los trámites
- r. Recibo la información que me dan
- s. Informo a otros
- t. Le hago llegar mi opinión al técnico
- u. Le consulto a los técnicos sobre qué producir
- v. Siempre trabajo en las colecciones
- w. Soy parte de los que toman decisiones en la FEDERACIÓN
- x. Si la manera en que usted participa no está en estas respuestas, por favor, especifique su manera de participar:

13. ¿A usted le gustaría tener más participación en FECOAGRO?

SÍ _____

NO _____

a. Si la respuesta es “Sí”, de qué manera le gustaría participar:

14. ¿Participa de otras organizaciones que NO sean su cooperativa o FECOAGRO? Pueden ser cooperadoras, instituciones, grupos, comisiones, sociedad de fomento, club, Federación, partido político, iglesia, etc.

SÍ _____

NO _____

¿Quisiera sugerir, decir algo más, proponer, felicitar, proponer? Este espacio anónimo es para que usted pueda expresarse. Su opinión, sentimiento, inquietud o propuesta son importantes.

¡Muchas gracias por sus respuestas!

Voces múltiples

Resultado de las encuestas implementadas.

De 30 cooperativas, participaron 24, que son las siguientes:

Para analizar los resultados de las encuestas, en primera instancia lo haré linealmente. En el siguiente capítulo, voy a seleccionar algunas preguntas, y aplicaré una matriz de elaboración propia con el fin de profundizar la mirada sobre “la medición de la participación en instituciones cooperativas”.

Ficha técnica de la encuesta:

- **Universo:** 30 cooperativas. El padrón oficial no está completo. Los datos oficiales de la Federación expresan 426 socios activos, actualizado a diciembre de 2010.
- **Muestreo:** Se superan las expectativas de la representatividad de la muestra. El muestro incluye a 24 de las 30 cooperativas; y a 185 respuestas sobre un total registrado de 426 socios.
- **Representatividad de la muestra:** Los datos indican un 43 % de representatividad.
- **Técnica para la recolección de datos:** la recolección consistió en una entrevista personalizada cuando así lo permitían las condiciones de accesibilidad (distancia geográfica y condiciones climáticas, entre otros) y autogestionada. En este caso, la distribución de las encuestas se realizó a través de los miembros del grupo IAP y de los técnicos de la Federación.
- Destaco que el padrón no está actualizado y los miembros del grupo IAP, socios de las cooperativas, difieren de lo que expresa del registro de la Federación. En este caso, selecciono el padrón oficial de la Federación para el análisis de datos.

Análisis sobre la composición de las respuestas

Villicum, Valles Ilesianos, Mercedario, La Puntilla, Agrosur, Abril, Tudcum, Noroeste Sanjuanino son las 8 cooperativas sin ninguna encuesta respondida. Y analizo lo siguiente:

- Ninguna tiene representación directa en el Consejo de Administración de FECOAGRO (excepto Agrosur, que participa con un tercer síndico suplente).
- Cuatro son de las zonas 5 y 6, las más alejadas geográficamente a la Federación.
- Ninguna de las 6 tiene un representante directo en el grupo IAP.
- Tres de las ocho no asistieron al taller zonal intercooperativo.

No puedo afirmar que estas fueron las causas de la ausencia de respuestas de las encuestas (aunque sí puedo decir que no lo facilitó), dado que hay otras cooperativas en similitud de condiciones que sí las entregaron. Se podrían inferir problemas organizativos y de comunicación de diversa índole. Cabría preguntarse sobre la gestión del técnico.

| Cooperativa | Cantidad de encuestas respondidas |
|-----------------------|-----------------------------------|
| 1. Los Tréboles | 15 |
| 2. Las Tierritas | 13 |
| 3. Amanecer | 10 |
| 4. Proinco | 11 |
| 5. Doña Alicia | 9 |
| 6. India Mariana | 10 |
| 7. Del Este | 10 |
| 8. 21 de Septiembre | 7 |
| 9. El Fical | 7 |
| 10. El Progreso | 8 |
| 11. Nuevos Horizontes | 7 |
| 12. 25 de Septiembre | 7 |
| 13. Isidro Labrador | 12 |
| 14. Marisol | 5 |
| 15. Manos Solidarias | 6 |
| 16. Del Carmen Angaco | 6 |
| 18. Costa de Vargas | 11 |
| 19. Pie de Palo | 7 |
| 20. Nueva Esperanza | 7 |
| 21. Niquivil | 10 |
| 22. Las Tapias | 7 |
| Total | 185 |

Con el grupo IAP se contrastaron los datos para analizar cuál es el grado real de representatividad de las encuestas realizadas. Se dan cuenta de que el padrón de FECOAGRO está desactualizado.

Al analizar este cuadro, nos queda por afirmar que:

- La Federación posee datos desactualizados.
- El grupo IAP, compuesto por productores, no posee los datos del padrón de

En la columna paralela, el grupo IAP elabora un cuadro comparativo, donde contempla a las 30 cooperativas socias de FECOAGRO con los siguientes datos:

- **Padrón actual:** es el oficial de la Federación, con datos actualizados a diciembre de 2010, según sus administrativos.
- **Padrón Grupo IAP:** son datos que expresan los productores, miembros del grupo IAP según sus conocimientos.
- **% del padrón:** es el porcentaje de las encuestas respondidas con respecto al padrón oficial.
- **% G IAP:** es el porcentaje de las encuestas respondidas, con respecto a los datos otorgador del grupo IAP.

Los datos de las encuestas fueron cargados por Roberto Santamaría, quien, además, realizó los diferentes gráficos. Él es miembro de un grupo precooperativo de la Federación.

la Federación, y sus datos difieren de los que expresa la cooperativa.

- c. Aun tomando los datos de la Federación o del Grupo IAP, el nivel de representación en las encuestas es sumamente alto.

| Nro Coop | Cooperativa | Padrón actual | Padrón Grupo IAP | Encuestas respondidas | % del padrón | % G IAP |
|--------------|---------------------|---------------|------------------|-----------------------|----------------|----------------|
| 1 | Del Carmen Angaco | 6 | 9 | 6 | 100,00 | 66,67 |
| 2 | Las Tierritas | 20 | | 13 | 65,00 | sin respuesta |
| 3 | Las Tapias | 11 | 7 | 7 | 63,64 | 100,00 |
| 4 | Villicum | 10 | | Sin datos | | |
| 5 | Nueva Esperanza | 11 | 3 | 7 | 63,64 | 233,33 |
| 6 | Pie de Palo | 9 | 9 | 7 | 77,78 | 77,78 |
| 7 | Valles Iglesianos | 29 | | Sin datos | | |
| 8 | El Progreso | 35 | 39 | 8 | 22,86 | 20,51 |
| 9 | Mercedario | sin datos | | Sin datos | | |
| 10 | Amanecer | 30 | 31 | 10 | 33,33 | 32,26 |
| 11 | Doña Alicia | 18 | 18 | 9 | 50,00 | 50,00 |
| 12 | Proinco | 11 | 8 | 11 | 100,00 | 137,50 |
| 13 | Manos Solidarias | 7 | 7 | 6 | 85,71 | 85,71 |
| 14 | Isidro Labrador | 18 | 18 | 12 | 66,67 | 66,67 |
| 15 | La Puntilla | sin datos | | Sin datos | | |
| 16 | Del Este | 15 | | 10 | | |
| 17 | Agrosur | 14 | 14 | Sin datos | 0,00 | 0,00 |
| 18 | Nuevos Horizontes | 13 | 14 | 7 | 53,85 | 50,00 |
| 19 | Del Norte | 11 | | Sin datos | | |
| 20 | Niquivil | 23 | 41 | 10 | 43,48 | 24,39 |
| 21 | Marisol | 12 | 13 | 5 | 41,67 | 38,46 |
| 22 | Abril | 15 | | Sin datos | | |
| 23 | India Mariana | 17 | 13 | 10 | 58,82 | 76,92 |
| 24 | Los Tréboles | 14 | 15 | 15 | 107,14 | 100,00 |
| 25 | 21 de Septiembre | 14 | 10 | 7 | 50,00 | 70,00 |
| 26 | 25 de Septiembre | 12 | 11 | 7 | 58,33 | 63,64 |
| 27 | Tudcum | 10 | | Sin datos | | |
| 28 | Costa de Vargas | 20 | 14 | 11 | 55,00 | 78,57 |
| 29 | Noroeste Sanjuanino | 10 | | Sin datos | | |
| 30 | El Fical | 11 | sin respuesta | 7 | 63,64 | sin respuesta |
| Total | | 426 | 294 | 185 | 43,43 % | 62,93 % |

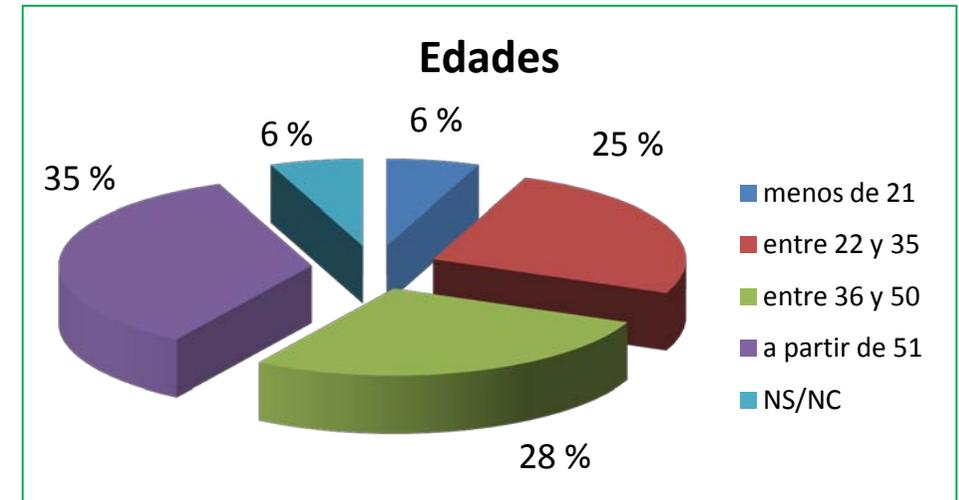
La participación por género es equilibrada.

La población económicamente activa respondió el 75 % de las encuestas.

Gráfico 1



Gráfico 2



En ambos gráficos, 3 y 3.a, traté de analizar si hay una correspondencia entre quienes tuvieron un cargo y la cantidad de respuestas dadas.

El nivel de participación en las encuestas es más alto en quienes alguna vez tuvieron un cargo en el Consejo Administrativo de la Federación o en su cooperativa.

Puedo observar que en las cooperativas donde más encuestas respondieron, no necesariamente hay mayor cantidad de socios que tengan o hayan tenido un cargo en la Federación o en la cooperativa.

Gráfico 3

3. ¿Usted tiene actualmente o tuvo alguna vez algún cargo dentro de su cooperativa o del Consejo de Administración de FECOAGRO?

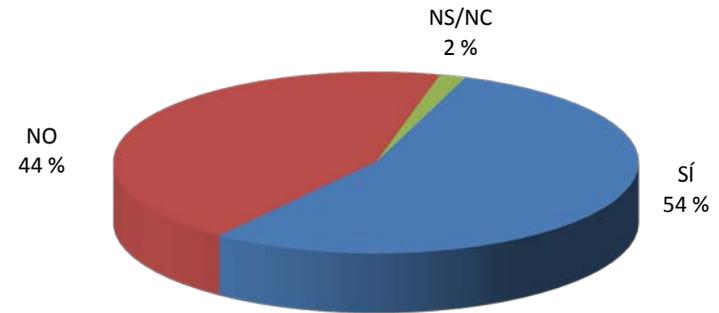
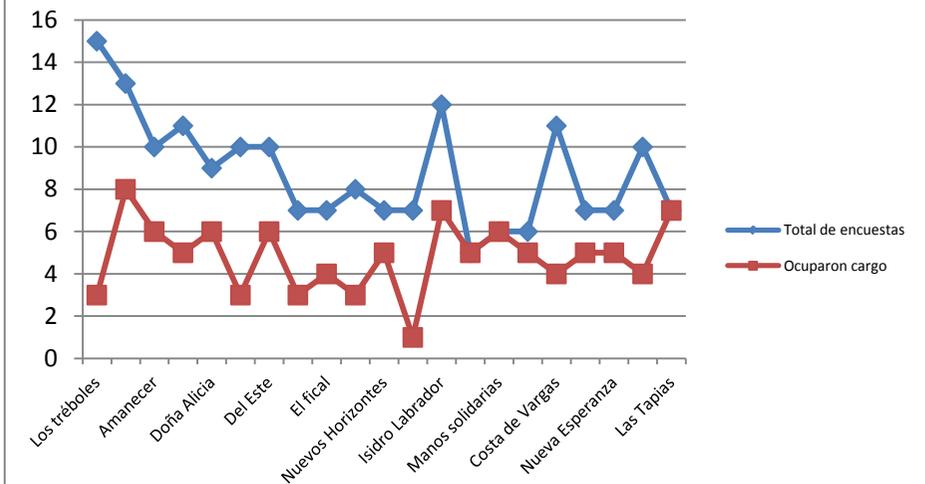


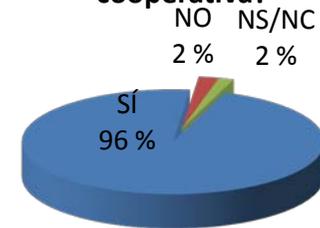
Gráfico 3.a



Aquí puedo destacar la contradicción que existe entre los resultados de la respuesta (prácticamente todos sienten que participan) y el emergente temático que surge en el Consejo de Administración y en los talleres zonales intercooperativos, donde expresan la preocupación por la falta de participación de los socios.

Gráfico 4

4. ¿Usted siente que participa de su cooperativa?



Si la respuesta es “SÍ”, ¿de qué manera participa de su cooperativa?

Gráfico 5

Cabe reflexionar aquí que las respuestas expresan diverso grado de involucramiento, compromiso y toma de decisiones sobre la cooperativa. Destaco que que son los dueños los que están expresando estas opiniones. Puedo identificar una postura pasiva frente a su propia empresa. Puedo inferir que el grado de apropiación sobre su empresa cooperativa es baja.

Aquí sería importante profundizar sobre cuáles son los espacios que ellos identifican para la participación, y cuáles debieran ser en la práctica, dado que son ellos los dueños de la empresa.

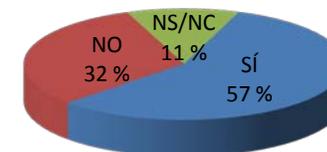
Este gráfico se complementa con otros anteriores. Aunque la mayoría siente que participa, la mitad de ellos quiere incrementar su participación.

De qué manera siente que participa de su cooperativa



Gráfico 6

6. ¿A usted le gustaría tener más participación en su cooperativa?



6.a Si la respuesta es “Sí”, de qué manera la gustaría participar.

(pregunta abierta y con modalidad cualitativa)

- Formando parte del consejo (2 veces por diferentes productores).
- Dar opiniones y que las escuchen.
- Teniendo más tiempo para participar en reuniones.
- Aumentando la cantidad de superficie sembrada. Proponiendo actividades deportivas para la comunidad por ej.: una escuela de fútbol.
- En la manera de trabajar, opinar.
- Trabajo en todos los trabajos.
- Siendo miembro del consejo, para poder proponer nuevas ideas, la gente joven tiene otras ideas.
- Una participa en toda mi cooperativa.
- Tratar de participar más en las capacitaciones para aprender y enseñar a los demás.
- Tener más información (tres veces repetidas).
- En las colecciones.
- Que mis opiniones fueran más valoradas.
- Más capacitaciones.
- Ayudando en algunas tareas a los demás socios como por ej.: escardillando si le hacía falta.
- Participando en las reuniones de FECOAGRO, de la Cooperativa y participando en el Consejo de FECOAGRO.
- Presentando un proyecto que sea aprobado y nos beneficie a todos los socios de la Cooperativa.
- Teniendo un cargo.
- De algunos proyectos que se presenten.
- Con más reuniones y más participación de la FECOAGRO.
- En las reuniones, cursos y capacitaciones.
- Teniendo más tiempo para participar en reuniones y capacitaciones.
- Unir más a todos para momentos de recreación.
- Participar en el consejo, más capacitaciones.
- Tener la posibilidad de contribuir con el progreso de nuestra cooperativa con mayor información y mayor capacitación sobre temas varios.
- Quisiera poder hacer más cosas, más trabajo para mi cooperativa.

Aquí quedan expuestos los diferentes significados de "participar".

Sumada a la pregunta anterior y contemplando que al 57% le gustaría participar, cabe analizar dónde expresan que les gustaría participar.

De estas respuestas se visualizan los diferentes intereses de los productores:

- Algunos están interesados en aspectos productivos y económicos.
- Otros en ocupar espacios políticos dentro de la Federación y de sus cooperativas. Es decir, existe un interés en ser protagonistas en la toma de decisión, espacios de conducción.
- Hay niveles intermedios de interés, vinculados a participantes activos de un proceso de diálogo: opinar, escuchar, ser escuchados, tener información, que valoren / tengan en cuenta la opinión dada, aportar ideas.
- También existen intereses que tienden a acciones colectivas: sembrar todos juntos, armar proyectos que involucren a todos, que la participación no sea unipersonal, reuniones donde estén todos los miembros.

- Me gustaría participar en decisiones para progresar en nuestra Coop.
- Con ideas, en forma más grupal.
- Producción.
- Por ejemplo en supervisar los cultivos y aprender de los demás socios.
- Compartiendo decisiones; dando mi opinión a los demás.
- Ocupando un cargo en el consejo de la Cooperativa.
- Teniendo un cargo en ella.
- Generando actividades que ayuden a compartir más y acercarnos a pesar de que nos llevamos muy bien.
- Colaborando con la cooperativa.
- Que la cooperativa integre agroindustria y siembra entre todos los socios.
- Teniendo más tiempo para participar en reuniones.
- Interiorizarme más de la misma.
- Elaborando un proyecto.
- Más reuniones y decisiones.
- Teniendo trabajo y diálogo con el técnico.
- Me gustaría participar más como socio e integrarme.
- Produciendo y capacitándome.
- Acompañar a la técnica a algunos cultivos para aprender más y mejorar los míos.
- Intercambiando ideas.
- Trabajando en forma conjunta y tener más participación junto a los demás socios.
- Hacer más adelantos en las instalaciones de la cooperativa y mantener más la limpieza.
- Colaborando con la cooperativa.
- Poder ir a las capacitaciones y así informar a los socios sobre algunos temas sobre los que tengo poco conocimiento.
- Teniendo más tiempo para participar en capacitaciones.
- Decidir que capacitación hacer. Hacer reuniones más seguido.
- Siempre he tenido participación.
- Poder realizar más proyectos y concretarse.
- Me gusta la participación que sea mayoritaria y en conjunto. Una participación entre 3 o 4 socios, casi pasa a ser unipersonal.

Para interpretar las respuestas cualitativas de los cooperativistas, me baso en Etkin y Schvarstein⁴⁰, cuando explican que “los componentes no racionales, las motivaciones y significados tienen un importante papel en las actividades de la organización”. Justamente por esto, es necesario no solo saber qué hacen, sino

⁴⁰ Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Argentina: Ediciones Paidós, 2005. (Grupo e Instituciones)

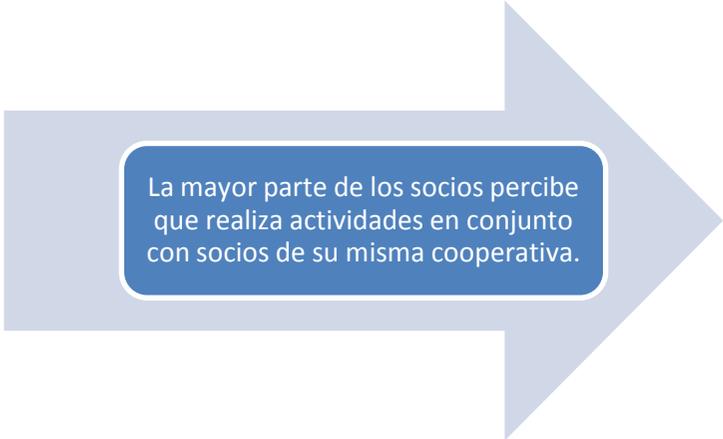
por qué hacen lo que hacen. Las propuestas de transformación que surjan, sin duda, deben considerar estos significados. Y mediante la exposición y reflexión colectiva, irán descubriendo cuáles son aquellos que se tienen en común. Incluso, los intereses.

- En mayor cantidad de reuniones y producción.
- Seguir participando en las reuniones y cumpliendo con los cargos que se me otorgaron en el consejo de la Cooperativa.
- Teniendo más participación en forma conjunta, y estar más interiorizado de todos los temas referidos a la Cooperativa.
- Colaborando con la cooperativa.
- Creo que debo dejar o incentivar a que otros participen más.
- Que se hagan más fiestas para compartir con los socios.
- Me gustaría participar más en las reuniones.
- De manera más dinámica y discutiendo más en temas políticos internos externos.
- Participando en un cargo de mayor decisión.
- Participando en las decisiones de trabajo.
- Opinar. Pedir más capacitaciones.
- Discutir ciertos temas de interés. Comunicación.
- Más trabajo.

Gráfico 7



7.a Si la respuesta es “SÍ”, ¿podría indicar cuál o cuáles son esas actividades? Mencione todas las que identifica.
(pregunta abierta)



La mayor parte de los socios percibe que realiza actividades en conjunto con socios de su misma cooperativa.

- Hacer siembra en conjunto.
- Trabajo en la cooperativa. Sembrando, criando animales, etc.
- Sí, trabajo en conjunto con 4 socias en agroindustria, dialogamos y programamos actividades sociales, ej.: fiesta fin de año y día de la madre.
- Colección (repetida 20 veces).
- Agroindustria (x9), cultivo de olivos (x7), cultivo de orégano (x3), quinta de almendras (x7), campo (x2).
- Proyectos.
- Trabajamos en conjunto la quinta de membrillos, plantación de olivos y limpieza de acequias.
- Realizamos en conjunto reuniones, capacitaciones y trabajamos en las colecciones.
- En grupo.
- En eventos para lograr algún beneficio y en siembras.
- Confeccionar ropa.
- Limpio el patio de la cooperativa para construir el patio de juegos. Organizamos el día del niño, colaboro con las tómbolas a beneficio, limpiando el galpón.
- Hacemos colecciones, limpiamos el ramo, hacemos semilla.
- Sembrando en conjunto y buscando alternativas para el grupo.
- Realizar la producción en conjunto con los socios. Ej.: sembrar, criar animales, alquilar fincas, etc.
- Trabajar en conjunto, organizar beneficios.
- Siembro, preparo la tierra con el tractor.
- Reparto el producto a los negocios y hago el trabajo pensando que mis compañeros no pueden hacerlo ya que son mujeres.
- Colecciones, ferias, dulces, capacitaciones.
- Agroindustria.
- Realizando las colecciones.
- Las reuniones, las fiestas de fin de año, etc.
- Sembramos, trabajamos en la granja y en las colecciones.
- Mis actividades son en agroindustria, elaborar dulces, conservas y salsas.
- Todo en general.
- Cosecha de la almendra, aceituna, elaboración de dulce, limpieza de la cooperativa, desbasurado de las siembras.
- Realizamos las colecciones en conjunto, hacemos brindis de fin de año,

La gran mayoría identifica actividades productivas: colecciones, siembras, cultivos, campo, quinta.

En algunos casos, manifiestan actividades vinculadas al ocio, como la fiesta de fin de año, y también a espacios formales de capacitación.

Pocas son las respuestas que identifican a la reunión como una actividad con los socios de las cooperativas.

Pensar en las actividades que los socios generan con otros es también identificar a qué le asignan importancia, y creo que esto está vinculado a sus expectativas e intereses. Las acciones colectivas en una cooperativa no son un indicador menor. Por el contrario, son una de las maneras concretas de observar el accionar cooperativo. Aquellos que se enfocan y se reconocen en actividad con otros socios, y entrelazan aspectos vinculados con la conducción, participación, objetivos de la organización, lo que hacen es leer a la institución desde la política, la lucha de intereses y desde el poder. Una mirada trascendente, tratándose de una empresa donde todos los socios son dueños por igual.

Esto no quiere decir que los intereses en juego sean solo los personales. Etkin y Schvarstein⁴¹ explican que “si bien las acciones de los participantes son motivadas e interesadas, también es cierto que son conductas sociales en el sentido de que incluyen la expectativa de la organización. Como fenómeno social, no tiene sentido

- realizamos tareas de limpieza y mantenimiento.
- Elaboración de dulces.
- Elaboración del plan de siembra, colecciones y fiestas.
- Ayudar en todas las tareas que se realizan.
- En capacitaciones y realizando trabajos que nos generen un aporte extra de dinero.
- Confeccionar ropa.
- Limpieza de semillas, colecciones y taller comunitario.
- Hacemos colecciones, limpiamos el ramo, hacemos semilla.
- Para trabajo de colecciones y limpiar ramo.
- Realizar plantaciones en conjunto.
- Trabajar en conjunto, en dulces, reuniones familiares, beneficios.
- Participo en la siembra y cosecha y en la preparación de suelos.
- Recolección de huevos, limpieza del producto y de la granja.
- Colecciones, lanas, dulces.
- Cultivo y colecciones.
- Trabajo en conjunto con los socios.
- Se realizan en la elaboración de dulces.
- Sembramos, criamos animales, construimos la granja.
- Organizar festivales, día del niño, día de la madre.
- Limpieza de acequias, galpón, callejones, limpieza de cultivos.
- Agro producción en conjunto.
- Capacitaciones, reuniones, celebraciones.
- Realizamos cultivos y adelantos en la finca.
- Ayudar en todas las tareas que se realizan.
- Colección y reunión.
- Hago pulpa de membrillo, colecciones y elaboro salsa.
- Hacemos colecciones, limpiamos el ramo.
- Para trabajo de colecciones.
- Alimentar a las gallinas, recoger huevos, limpiar los gallineros y seleccionar los huevos, las actividades de mis compañeros son rotativas.
- Colecciones, hilados, velas, ferias.
- Trabajando juntos.
- Colecciones.

⁴¹ Etkin; Schvarstein. *Op. cit.*

pensar en participantes que destruyan aquello que es su campo de acción”. A lo que agregó: cuando el “norte” institucional es consensado, en todo caso, lo que hay en juego son proyectos políticos diferentes para alcanzar los objetivos previamente consensuados. Es decir, las diferencias se instalan en cómo lograr estos objetivos.

- Sembramos semillas, criar animales, en las colecciones.
- Participo armando proyectos o subsidios para la Cooperativa.
- Trabajo de colecciones.
- En las colecciones y siembras en conjunto.
- Festejamos día del niño, trabajamos todos juntos.
- Para trabajo de colecciones
- Colecciones, hilado de lanas.
- Trabajo en colección.
- Trabajos en la tierra.
- Limpiamos cultivos, cuidamos la cooperativa.
- Producción, reuniones, capacitaciones, colecciones.
- Realizando algunos cultivos y otras actividades en las instalaciones de la misma.
- Compartimos el trabajo.
- Festejamos día del niño, trabajamos para enviar alimento a FECOAGRO.
- Trabajo en la chacra.
- Colecciones, reuniones, capacitación, compras.
- Participación en el foro de agricultura familiar.
- Trabajando y tratando que salga producción.
- Nos organizamos para hacer empanadas para la FECOAGRO.
- Para trabajo de colecciones y trabajo en la chacra.
- Organizamos la fiesta del día del niño, hacemos salsa, pasta frola, pulpa de dulce de membrillo. También limpiamos el galpón.
- Colección, cría de pollos.
- Cosecha de semilla, riego, limpieza del galpón y organización de eventos, participación en la fiesta de fin de año.

Gráfico 8

El 98 % considera que es importante/necesario ir a las reuniones mensuales de su cooperativa. Vinculada con la pregunta anterior, en contados casos la reunión es una actividad que consideren que "hacen con otros".

El 95% dice que asistió, al menos, a una reunión en el año.

8. ¿Usted considera necesario o importante asistir a las reuniones mensuales de su cooperativa?

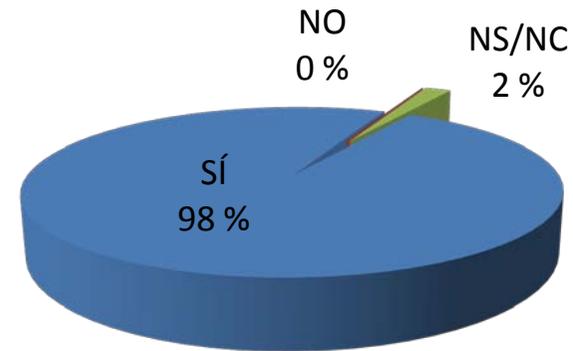


Gráfico 9

9. ¿Usted asistió a alguna reunión durante este año?

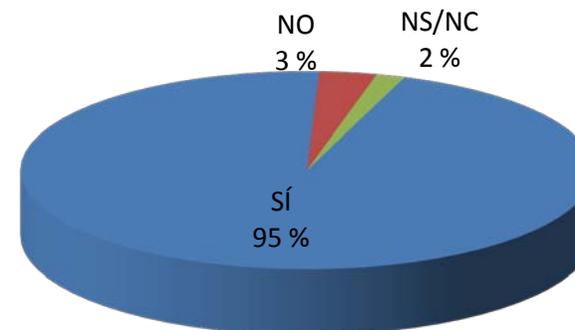


Gráfico 9.a

Menos de la mitad de los productores fueron a todas las reuniones.

Si sumamos aquellos que fueron a más de la mitad de las reuniones (35%), con los de menos de la mitad (16%), resulta que la mayoría no va a todas las reuniones. Así que se puede decir que la mitad de los productores no fue a todas las reuniones.

El 98% respondió en la pregunta anterior que considera importante asistir a las reuniones. Sin embargo, una de las quejas constantes en los talleres es que muchos expresan que no se asiste a las mismas.

Si la respuesta es "Sí": A cuántas reuniones asistió:

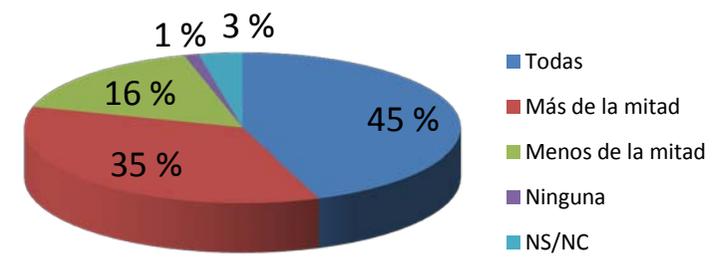
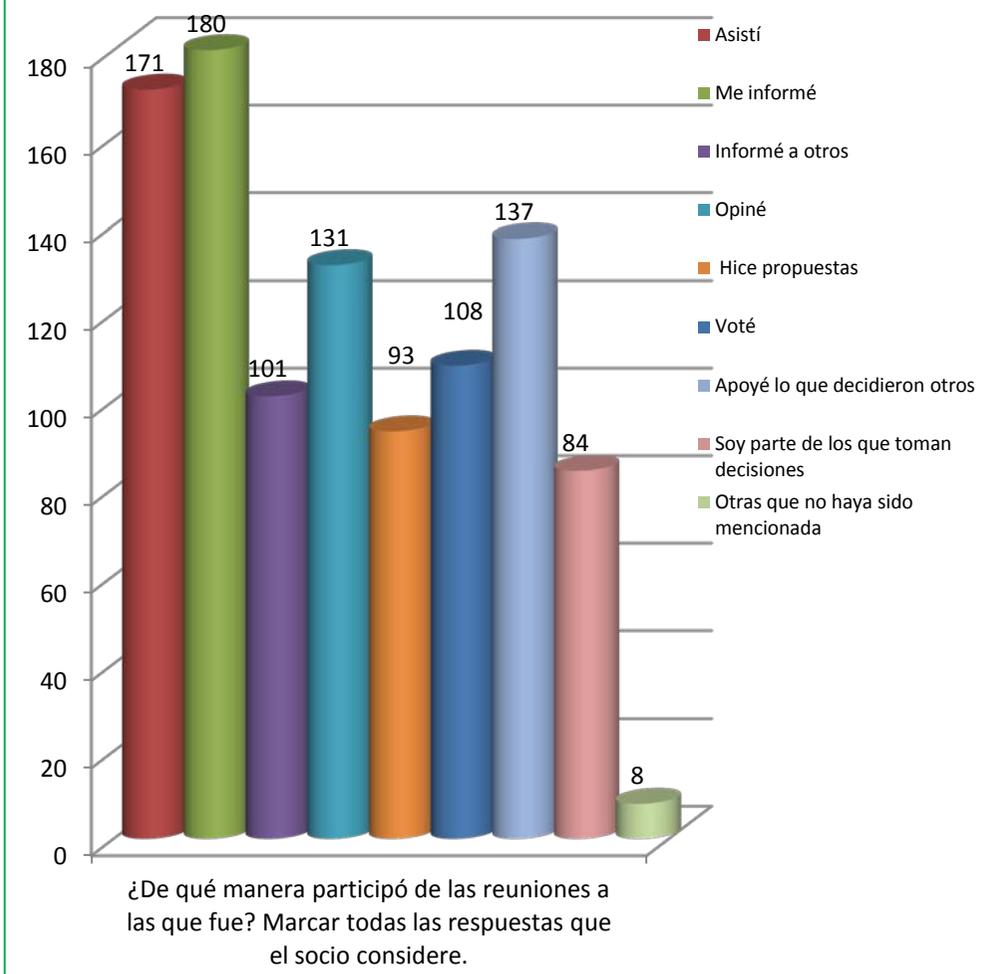


Gráfico 9.b
¿De qué manera participó de las reuniones a las que fue? Marcar todas las que considere.

Las dos respuestas mas seleccionadas fueron "asistí" (171) y "me informé" (180)

"Soy parte de los que toman decisiones" (84) e "hice propuestas" (93) son de las menos seleccionadas

Cabe destacar que las menos seleccionadas son aquellas que significan una mayor participación de una organización, actitudes y acciones vinculadas a la toma de decisiones.



Otras que no hayan estado mencionadas entre las opciones:

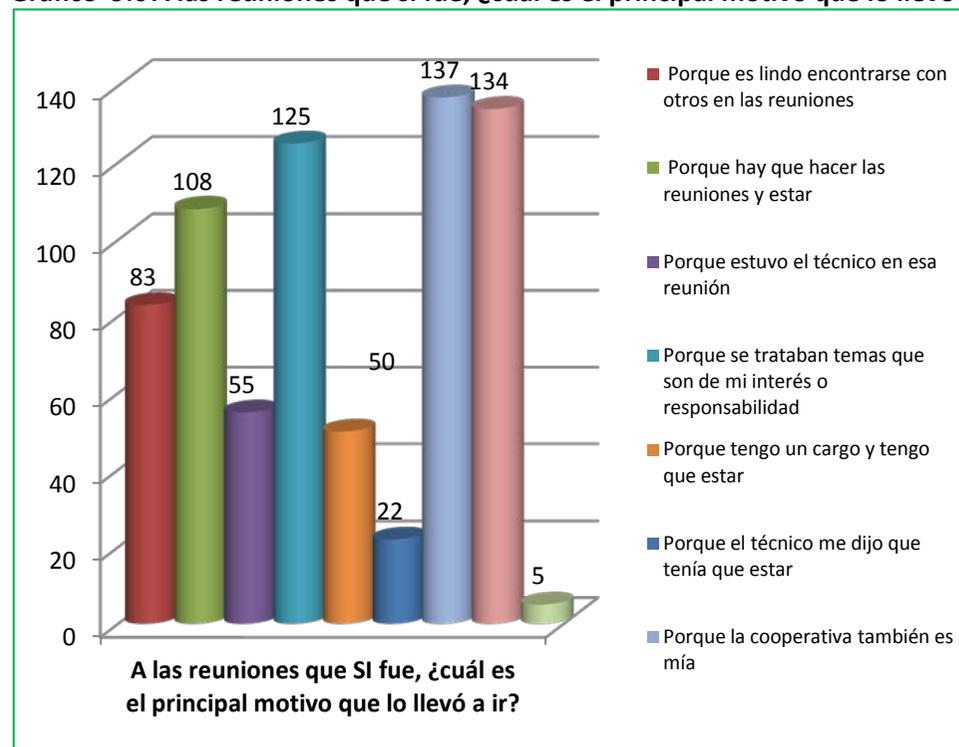
- Participé y mi propuesta fue bien recibida.
- Informé e hice saber cosas que no me gustan.
- Tomé nota.

Las motivaciones más mencionadas para asistir a las reuniones son el sentido de pertenencia (137 respuestas); la posibilidad de aprender (134 repeticiones) y porque se tratan temas de interés.

Cabe resaltar que en la encuesta se solicitaba que los productores marcaran todas las respuestas con la que ellos se identificaban, no solo una.

Al analizar las razones que expresan los productores por las que asisten a la reunión, se podría decir que lo hacen porque en cierta medida dicha reunión está respondiendo a algún tipo de necesidad o cumple con su expectativa: sentido de pertenencia, estar informado, un espacio para aprender, opinar y plantear. Hay un interés que mueve al 45 % de los productores a asistir permanentemente.

Gráfico 9.c A las reuniones que sí fue, ¿cuál es el principal motivo que lo llevó a ir?



Otras razones

(pregunta abierta)

- Porque si soy socio tengo que enterarme.
- Me gusta tomar el té.
- Porque el que no asiste no tiene derecho a quejarse después.
- Nos ayuda a crecer.
- Participar para lograr los objetivos de la Cooperativa.
- Porque me gusta estar informada.
- Porque es el ámbito ideal para ponernos al día no solo con temas productivos sino también con la situación de los compañeros.
- Para dar a conocer nuestra problemática en el grupo.
- Para dar a conocer a los demás las dudas, conflictos que puedo tener o desacuerdos que puedo llegar a tener en algún tema.

- Porque me gusta participar. Porque me gusta estar informada.
- Mejorar la situación económica.
- Para informarme de cosas que no se tratan en la reunión.
- Porque participo en toda las reuniones y porque yo no soy del consejo de mi cooperativa.
- Porque me gusta de alma compartir instituciones, participo en una iglesia, unión vecinal, política.
- Me gusta porque aprendo.
- Porque necesito que me escuchen cuando quiero opinar.
- Porque es mi responsabilidad. Porque siento satisfacción.

Gráfico 9.d

A las reuniones que NO asistió, ¿por qué no fue? Elija un máximo de tres razones por las cuales no fue.

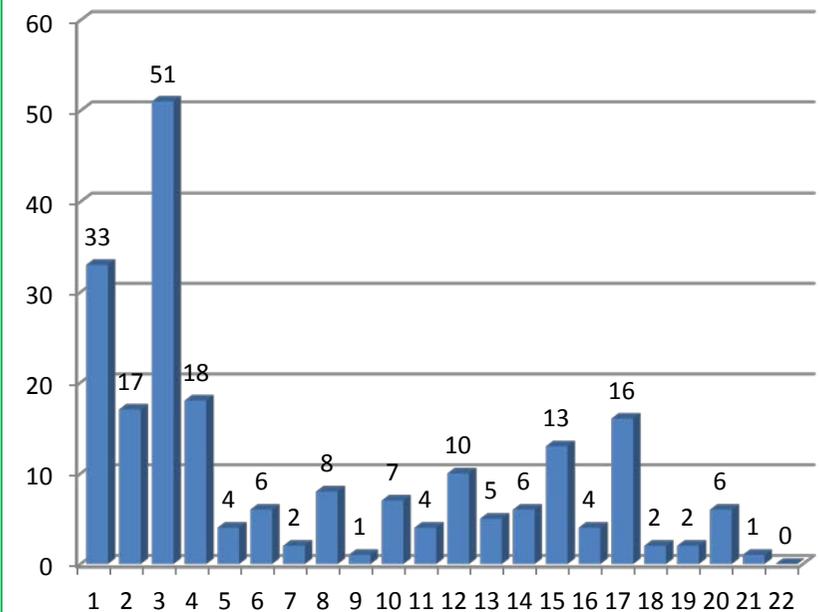
Las principales razones de no asistir a las reuniones están vinculadas con su organización y estrechamente vinculadas entre sí: "Horarios" y "estoy trabajando". En ambos casos, pareciera que días y horarios son puestos en virtud de algunos, y no son gestionados con consenso entre los miembros de la cooperativa. Esta respuesta la podría vincular con la (4), porque muchos socios son de la misma familia.

Sumo a esta análisis que no visualizan a la reunión como un espacio de trabajo.

En menor escala, pero sin duda importante, las razones se asocian a dificultades de comunicación grupal y a la toma de decisiones:

- Me cuesta hablar (2)
- Porque aunque opinemos o tomemos decisiones, la FECOAGRO termina decidiendo (17)
- No tiene sentido ir, porque no cambia nada (15)
- Porque siempre hablan los mismos (12)

A las reuniones que NO asistió, ¿por qué no fue?



1. Porque los horarios son muy complicados
2. Porque me cuesta hablar.
3. Porque estoy trabajando.
4. Porque nos turnamos con mi esposo/a.
5. Porque el técnico no me avisó.
6. Porque los que se tienen que encargar son los miembros del consejo de nuestra cooperativa.
7. Porque se pierde el tiempo.
8. Porque no tengo transporte.
9. Porque el técnico no me pasa a buscar.
10. Porque no me enteré.
11. Porque se habla de todo menos de trabajo.
12. Porque siempre hablan los mismos.
13. Porque no me siento capacitado.

Aquí me detengo en tres respuestas:

- **Me cuesta hablar:** se va consolidando la idea, junto con el tema de los horarios y los temas de conversación, que uno de los aspectos es cómo hacer de la reunión un espacio democrático. Además, con la ayuda de un facilitador, cómo se podría trabajar el tema “me cuesta hablar” con el fin de generar técnicas que faciliten el diálogo. Esta frase nos expone un sentimiento de timidez/inferioridad; y que la reunión no está siendo lo suficientemente trabajada y gestionada.
- **Nos turnamos con mi esposo/a:** Varias cooperativas están conformados por los familiares pertenecientes al núcleo primario (padres, hermanos) y al secundario (tíos, cuñados, etc.). Cabe aclarar que un socio es un voto individual, y que si una familia es parte de la cooperativa, debe estar presente cada miembro en la reunión. Esta misma familiaridad atraviesa la vida de la cooperativa, tocando las dimensiones económicas, productivas, distribución del trabajo, etc.
- Las respuestas “c”, “d” y “e” **expresan aspectos hegemónicos dentro de las cooperativas y de la Federación.** Quienes hayan escogido estas opciones están expresando sentimientos de impotencia, visualizan acumulación de poder y exclusión. En las reuniones no encuentran lo que buscan, no se sienten parte de la toma de decisiones, sienten desesperanza frente a proponer cambios; y a cambiar.

14. Porque somos parientes, vecinos o amigos y yo no quiero conflictos.
15. Porque no tiene sentido ir, no se cambia nada.
16. Porque el técnico no se compromete con nosotros.
17. Porque aunque opinemos o tomemos decisiones, la FECOAGRO termina decidiendo.
18. Porque de lo que se iba a hablar no me interesa.
19. Porque yo no estoy capacitado.
20. Porque ya nos vemos en el campo, y ahí conversamos de los temas.
21. Porque no quiero encontrarme con algunas personas de mi cooperativa.
22. Porque no quiero ir a ese lugar donde se hace la reunión, no es mi lugar.

SOBRE FECOAGRO

Gráfico 10

¿Usted siente que participa de la FECOAGRO?

El 77 % siente que participa de la Federación.

14 - Participación en FECOAGRO

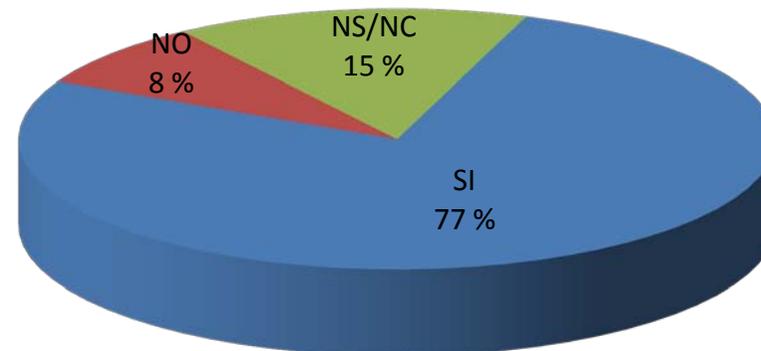


Gráfico 11
¿De qué manera participa de FECOAGRO?

Aquí también pueden verse las tensiones que existen en la concepción de la participación dentro de su Federación. El socio, frente a la Federación, plasma un rol pasivo, sin incidencia en los ámbitos de poder y conducción política. La participación la identifican primero en la asistencia a la fiesta de fin de año, después, siendo socio de la Federación, y en tercer término, comercializando la producción por medio de la Federación.

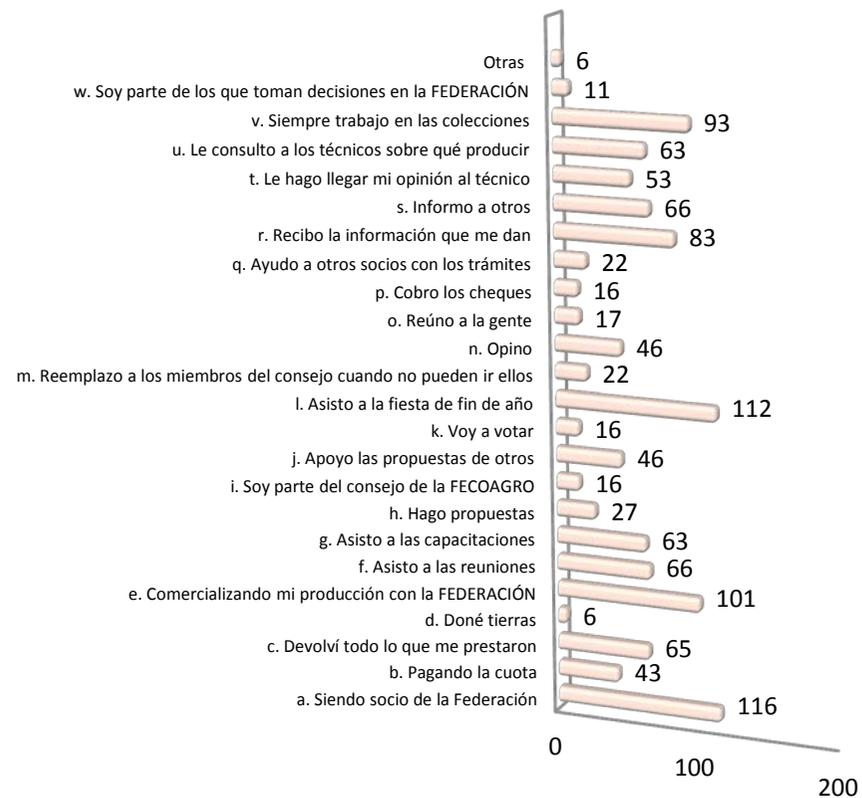


Gráfico 12
¿A usted le gustaría tener más participación en FECOAGRO?

Es mayor la cantidad de productores que quieren ampliar la participan.

Es llamativo el porcentaje de personas que no respondieron.

12. ¿A usted le gustaría tener más participación en FECOAGRO?

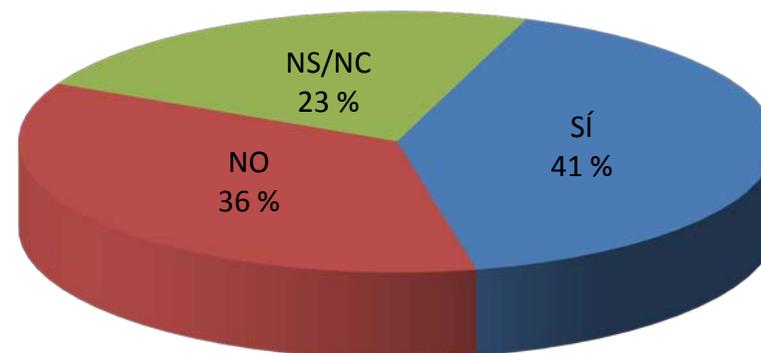


Gráfico 12.a

De qué manera quisiera participar

- Asistir a las reuniones para informarme de cosas importantes.
- En la capacitación.
- Capacitaciones.
- Solucionando los problemas de mi cooperativa y de las demás cooperativas con las que trabajo.
- Colaborando con algún socio que necesite mi ayuda.
- Que FECOAGRO tenga siempre en cuenta las opiniones de los socios de cada Cooperativa.
- En un cargo de más decisión.
- En reuniones ampliadas opinando y apoyando las buenas inquietudes que se propongan.
- Integrándome para obtener más conocimiento.

Dentro del 41%, la mayor parte de las respuestas tienden a que el socio quiere tener un rol más activo en su participación, vinculado a espacios estratégicos.

Los emergentes más repetidos giran en torno a la inclusión, toma de decisiones, construcción de poder:

- Informarme de cosas importantes
- Solucionar problemas
- Reuniones con opinión y apoyando
- Integración
- Compartir ideas
- Distribución de ganancias y control de inversiones
- Puestos de conducción

Muy pocas respuestas incluyen aspectos productivos y/o económicos:

- Tener más tierra para la siembra
- Compartir ideas sobre cultivos

- Conocer socios de otras cooperativas para intercambiar experiencias.
- Formando parte del consejo.
- Seguir aportando soluciones para nuestras cooperativas.
- Que nos escuchen las opiniones de nuestra cooperativa.
- Siendo parte en algún momento del consejo y haciendo propuestas.
- Participar en reuniones. Poder conocer las instalaciones de FECOAGRO.
- Compartiendo ideas sobre cultivos.
- En la toma de decisiones para la mejor distribución de las ganancias y el control de inversiones.
- Saber sobre la venta y el pago de las semillas.
- Poder ir a todas las reuniones para conocer más sobre FECOAGRO.
- Siendo miembro del consejo (x2).
- En administración, estar más al tanto de números.
- Colaborar con los eventos que organiza la empresa.
- Asistiendo a las capacitaciones.
- Dando opiniones.
- Capacitándome para mejorar el funcionamiento de nuestra cooperativa, tener más comunicación con los integrantes de la cooperativa.
- En capacitaciones, cursos.
- Formando parte del consejo.
- Me gustaría participar más de las reuniones pero por razones de tiempo no puedo asistir.
- Participar en las reuniones, capacitaciones.
- Me gustaría participar en la capacitación cada vez que invita, pero estar tan lejos a veces me impide ir.
- Teniendo más capacitación e información para mi cooperativa.
- En reuniones con otras cooperativas, relacionándome con los demás socios.
- Colaborando con la Cooperativa.
- Tener tierra para siembra.
- Conocer más la actividad que desempeñan.
- Tener más información sobre nuestra Coop. FECOAGRO.
- Seguir participando como socio como lo vengo haciendo para producir y cultivar más para ir progresando cada día.
- En reuniones, en capacitarme y aprender.
- Asistiendo a cursos aunque se me complica mucho por el cuidado de los niños y de la casa y estas obligaciones no me permiten comprometerme

Aquí, Etkin y Schvarstein explican que “en la organización encontramos ambientes poliformes en el sentido de que coexisten en ella participantes que a la vez forman parte de otros sistemas de referencia y pertenencia en la sociedad”⁴². Esto queda claro en la respuesta que expresan los cooperativistas. Sin embargo, considero oportuno hacer referencia a que esto sucede incluso con profesionales de FECOAGRO, y su propio coordinador general, quienes son miembros del INTA.

La experiencia de participación en organizaciones está dada, en la mayoría, a partir de la propia cooperativa y la Federación. Es decir, es el único modelo que experimentaron.

El 39 % de los productores participa de otras organizaciones. Es decir, poseen experiencia y otros puntos de referencia.

para realizar estos cursos.

- Poder decidir sobre algunos problemas en la cooperativa.
- En las capacitaciones, e información sobre nuestra Coop.
- Presentando propuestas y que las mismas sean aceptadas y puestas en marcha.
- Colaborando con la Cooperativa.
- Asistiendo más a reuniones y cursos aunque se me complica mucho por el horario de trabajo y porque soy muy tímido.
- Tomar decisiones.
- En subcomisiones organizadoras y de capacitación.
- Capacitaciones.
- Tener más información.
- Asistir a las reuniones.

Gráfico 13



⁴² Etkin; Scharstein. Op. cit.

Sugerencias:

- Agradezco a FECOAGRO por las distintas capacitaciones que brinda a los productores, aunque no participo, pero siempre las ofrecen.
- Mi propuesta es poder sembrar y cosechar para que mi cooperativa siga creciendo y que a los más jóvenes les dé ganas de seguir.
- Queremos más ayuda económica, ej.: a los socios que produzcan, ayudarlos con productos alimenticios a bajo costo y descontar lo que produzcan, que el consejo de la cooperativa comunique al consejo FECOAGRO cuáles son los socios que producen para descontar lo que uno recibe, gracias.
- Que las capacitaciones sean breves y claras, que FECOAGRO no falte nunca, que el cabezón no falte nunca, bien por las capacitaciones.
- Personalmente quisiera felicitar a nuestra técnica y una de mis inquietudes para el consejo de FECOAGRO es que viera las formas de tener una continuidad de trabajo en el área de agroindustria y el aumento de la mano de obra ya sea agroindustria o colección.
- Mi sugerencia sería que el productor tiene que estar siempre apoyado, que siempre pueda contar con el apoyo económico que necesite, siempre y cuando cumpla con sus responsabilidades.
- Felicitar a FECOAGRO por ayudar a progresar a tantas familias de pequeños productores.
- FECOAGRO a nivel “publicitario” es una empresa ejemplar pero hace 10 años lo único que se sabe es que, para el coordinador general, los problemas personales van más allá de lo profesional. En mi caso particular esos problemas me estorban en mis decisiones y progreso, me siento parte de una dictadura, Romano tendría que ceder su puesto a otro.
- Que se pague la semilla más rápidamente ya que afecta a los que viven solo de esto.
- Me gustaría elaborar proyecto para lograr subsidio para comprar tractor y finca para nuestra cooperativa ya que la misma no cuenta con un lugar físico propio como las demás cooperativas de Jáchal.
- Dar curso de cooperativismo para que la gente sepa más del cooperativismo.
- Apoyar más económicamente los cultivos y la cosecha de los mismos.
- Felicitar a todos los integrantes de esta cooperativa porque gracias a ellos estoy aprendiendo un oficio.

- Agradecerle la aceptación de nuestra cooperativa a la Federación, felicitando a FECOAGRO por la oportunidad que nos dieron. Desearle mucha suerte a todos.
- Quisiera proponer que la Federación ayude un poco más a los productores económicamente ya que en algunos casos se descuida la siembra debido a que tienen que salir a trabajar en otras labores. Aumentar un poco más el pago de las semillas.
- En primer lugar felicitar a Claudia por haber elegido esta casa que es FECOAGRO y poner a andar el problema más grande que tenemos que es la “comunicación interna”, desde ya un saludo para todas las comisiones que están en este tema.
- Que nos escuchen las opiniones de nuestra cooperativa, que asistan a reuniones que le propone nuestra cooperativa, tomar decisiones en conjunto, entre cooperativa y FECOAGRO
- Quisiera sugerir que FECOAGRO no baje los brazos, que sigan adelante como hasta ahora.
- Quiero felicitar a quienes pensaron en esta encuesta. Gracias, quiero agradecer a FECOAGRO porque sin ellos no podríamos ser cooperativa, además la confianza que brinda a nuestro grupo.
- Agradecimiento a FECOAGRO por las becas, el trabajo. Agradecer poder formar parte de la cooperativa.
- Quisiera sugerir que FECOAGRO “aprenda a administrar” así habría mejor organización, tanto con los productos que producen en las cooperativas y monetaria porque habría mejor organización en la hora de la liquidación de las cooperativas.
- Sugiero que traten en la medida de las posibilidades de pagar a tiempo debido que muchas familias solo dependen de eso, como también deberían valorar un poco más el trabajo sacrificado de ciertas personas y remunerarlo mejor. Que la fiesta de fin de año sea en lugares mejores acondicionados para una mayor comodidad.
- Felicitar a la técnica de la cooperativa por su esfuerzo y dedicación para con todos los socios, sin su apoyo no nos sería fácil seguir adelante y sacar los cultivos a su tiempo.
- Felicito a FECOAGRO y al Ing. Romano porque siempre nos apoya y nos da ganas de seguir produciendo semillas y seguir creciendo en nuestra Coop.

- Quisiera que siempre nos apoyen en nuestras necesidades económicas, que los precios sean accesibles, para conseguir que nos descuenten en la producción del socio. Si el socio no participa en nada, le deben preguntar al consejo de la cooperativa. Entonces reciben los beneficios quienes se lo merecen. Que los técnicos asesoren a los socios en charlas de insecticidas y agroquímicos nuevos.
- Agradecer a FECOAGRO de parte de [...] porque cambió estado de vida y compromiso con los demás.
- Se busquen otras posibilidades de ventas de semillas.
- Sugiero que todos los socios de FECOAGRO y sobre todo los jóvenes participen en las capacitaciones porque está faltando más información sobre este sistema cooperativista.
- Me gustaría que se realice dentro de la Cooperativa alguna actividad que nos genere ingresos ya que la única es la colección, y el resto del año no tenemos que hacer; lo digo como mujer.
- La producción de semillas se pague en tiempo.
- Quiero felicitar a todos los integrantes de esta cooperativa, gente buena, somos compañeros sin ningún inconveniente con nadie, todos tienen buen trato conmigo.
- Quisiera sugerir que la FECOAGRO siga dando ayuda para viviendas, aunque sea algo de material para que cada socio pueda construir su vivienda ya que somos muchos los que tenemos casas precarias. Felicitar por las fiestas de fin de año y el acceso a Agroindustria, dándonos la posibilidad de pagar en cada colección.
- Quiero felicitarlos a la FECOAGRO por ayudar a los productores, también quiero sugerir que si los pagos de semillas fuesen más actualizados al tiempo que vivimos y de contado, creo que de esa manera el productor tendría más responsabilidad en entregar toda la semilla a tiempo y de mejor calidad. Pero también se necesita que la semilla madre sea buena de primera generación para que esto funcione bien
- Quiero felicitar a FECOAGRO por su solidaridad con sus socios: suerte.
- Que todos quienes participamos de FECOAGRO entendamos de una vez que es la familia que nunca deberíamos destruir, y eso se consigue ubicándonos cada uno en el lugar que le corresponde, sin egoísmo ni soberbia, escuchando a los demás y sabiendo que una FECOAGRO no se consigue de

un día para el otro. Reflexionemos. Gracias.

- Agradecer por el apoyo y confianza con el grupo.
- Felicitar a la institución por todo lo que significa para mí poder estar en la cooperativa, compartir con todas las personas y aprender de todas ellas cosas que son útiles a mi vida.
- Sugiero que cuando existan estafas por parte del personal de la FECOAGRO (como ha existido) no sean ocultadas, porque a través del ocultamiento los perjudicados somos todos los socios que pertenecemos a la FECOAGRO.
- Mi propuesta es seguir en la cooperativa trabajando y creciendo. Propongo que el técnico asista más seguido a la cooperativa para asesorar al socio y mejorar los cultivos.
- Más capacitación (x2).
- De estar contenido como productor, porque me ayuda a crecer como persona y productor.
- Más responsabilidad de los técnicos, que no se comprometan en tantas cosas y que se preocupen más por las inquietudes y necesidades de los socios.
- Me gustaría planificar junto al técnico el plan de siembra y especialmente la entrega de fertilizantes porque es fundamental para el buen rendimiento de cosecha.
- Que la Federación se hiciera cargo de una Obra Social para el productor, ya que en nuestro caso no está al alcance.
- Me gustaría que la “FECOAGRO” pudiera venir y asesorar a los socios y parte administrativa de la cooperativa.
- Le agradezco a FECOAGRO la ayuda que nos dan con las colecciones, fondos de salud y los préstamos que nos otorgan y que nos dan facilidad para devolverlos.
- Quisiera pedirle a la “FECOAGRO” que las semillas madres para realizar las siembras sean de mejor calidad para obtener un rinde más alto en la producción y así nosotros tener más responsabilidad con ustedes.
- Yo propongo que haya más trabajo, así entre todos salimos adelante, que dios guíe nuestros caminos.
- Yo creo que la FECOAGRO cumple una función muy importante no solo en la parte laboral, sé que hay personas con gran capacidad y una gran templanza, pero también creo que hay cosas que pueden llegar a mejorar

Se repiten las expresiones de valoración positiva hacia la Federación.

Noto la construcción de sentidos en torno a la relación con la Federación, desde la demanda a la patronal, como un cliente al cual proveen, o como si fuera el Estado.

- Ayuda económica
- Capacitaciones
- Aumento de la mano de obra en agroindustria
- Pagos más rápidos de las semillas
- Que se generen otras actividades para tener más ingreso
- Obra social
- Vivienda
- Trabajo

para beneficio de todos.

- Agradecer y felicitar a FECOAGRO por apoyarnos a cumplir nuestro proyecto y así cumplir nuestro sueño y ayudarnos económicamente y también agradecer por brindar confianza.
- Agradecer la fiesta que hacen a fin de año. Agradecer las becas que entregan a los estudiantes. Agradecer el trabajo (colecciones) y otros.
- Me gustaría que se tomaran más en cuenta las opiniones de los socios de las distintas Coop. de FECOAGRO y que no solo se escuchen, sino que se pongan en práctica y que a la hora de exigir a los socios, los socios también puedan exigir a los empleados y a los técnicos tanto en trabajo como en pago. Que no se oculten cosas a los socios de las Coop. por ejemplo los socios que son echados o se van porque tomaron cosas que no son de ellos (robo).
- Quisiera agradecer al Ing. Romano porque siempre nos apoya y nos da oportunidad de seguir hasta el final.
- Felicidades para la Federación por sus disposiciones.
- Agradecer a FECOAGRO porque me dejaron integrar una de las Coop. y me cambió la vida de ser empleado a ser productor.
- Estoy conforme por eso continuo con la Federación.
- Que cada uno siga trabajando en sus cooperativas para que FECOAGRO siga siendo la gran familia que es.
- Que haya más contacto con las demás Coop. Para sentir que estamos más apoyados ya que la nuestra es la única textil y tenemos muchos problemas para progresar. Necesitamos más información.
- Que no se tome a mal el papel de la mujer en la cooperativa cuando a veces no se puede participar más de manera activa, porque no lo hacemos intencionalmente, y esto nos pasa a la mayoría de nosotras. Agradezco a FECOAGRO la ayuda que nos brinda, el trabajo con las colecciones, y en pocas palabras facilitar el crecimiento y bienestar de la familia.
- Ir aumentando los precios de trabajo a medida que suben las cosas sino el socio no puede vivir. Tratar de pagar los trabajos no tan alejados de fecha de entrega,
- Me gustaría tener el salón propio de la cooperativa. Más capacitaciones en dulces, aprender distintas cosas. Estoy contenta con lo que se ha aprendido.
- Todas las reuniones a las que asistí son de mucha importancia y de aprender, desde ya gracias a todos.

- Propongo seguir trabajando y creciendo.
- Felicitaciones al Consejo de Administración, equipo técnico, coordinadores y socios en general. Proponer que se organicen jornadas o competencias de lectura y de matemáticas, como lo hacen en las escuelas y Fundación Leer, con premios motivadores y medidas ejemplificantes. MUY BUENAS LAS CAPACITACIONES EN COOPERATIVISMO. ¡¡¡ADELANTE FECOAGRO!!! ¡¡JUNTOS SOMOS MÁS!!
- Felicitar por todo lo que hace FECOAGRO y proponer que sigamos adelante.
- Primero felicitar a todos en general por todos estos años de trabajo y logros. Proponer al resto de los socios que cada día trabajemos con más ganas para que la FECOAGRO, que somos todos, perdure en el tiempo, que podamos todos lograr darle el sentido y valor que esto tiene, poniendo en práctica lo que es estar en una cooperativa que es de todos y para todos.
- Sin comprometer a nadie, en esta cooperativa solo toman decisiones la técnica y la presidenta sin informar ninguna inquietud de interés grupal. Nuestras decisiones y opiniones no son tomadas en cuenta.
- Me es muy grato trabajar en forma conjunta y expresar libremente los conocimientos hacia otros y a su vez recibir de ellos lo mismo.
- Que sigan dando trabajo.
- Es agradable el trabajo en comunidad, entablando lazos de amistad y camaradería.
- De mi parte muchas gracias a la Federación.
- Propongo que sigamos adelante trabajando todos en conjunto como lo venimos haciendo, tanto las cooperativas, técnicos, miembros del Consejo de FECOAGRO y felicitarlos por todo lo que se viene realizando.
- No es anónimo si hay que poner los cargos.
- Ser más unidos, comunicarnos, apoyarnos entre nosotros y aprender más.
- Felicito a todas las personas organizadoras del curso de comunicación, ya que esta es la base de toda organización.
- Es una organización muy importante (FECOAGRO) para el pequeño productor, por eso debemos defenderla y que nunca desaparezca.
- Informarme sobre FECOAGRO y tener más conocimientos sobre el trabajo que se hace.
- Está bueno el trabajo que podemos realizar, compartir y aprender.
- Felicitar a FECOAGRO y agradecer por el apoyo que nos dan por enfermedad

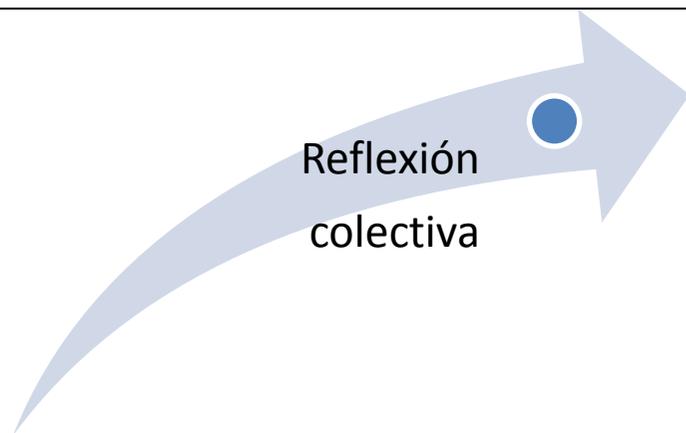
Distinguir las motivaciones, intereses, acciones, prácticas de los socios es leer también vínculos, relaciones y ejercicio de poder. Sin duda, estas encuestas son la foto de un determinado momento de la institución, dado que las relaciones de fuerza, las interacciones, se recrean de manera permanente. Al mismo tiempo, a lo largo de las respuestas también es posible hallar intereses y sentidos que son compartidos.

En el caso puntual del poder, no puedo valorarlo como positivo o negativo. Cabe aquí mencionar que aunque las relaciones sean asimétricas y desiguales, Etkin y Schvarstein⁴³ mencionan que puede ser productivo cuando “el poder se constituye como un factor movilizador, un medio de cohesión e integración entre personas y grupos [...] es positivo [...] en tanto permite la manifestación y resolución de conflictos en la organización. [...] También encontrará aspectos negativos como la inhibición o el temor a las sanciones”.

u otro motivo, porque siempre están. Gracias.

- Agradecimiento a FECOAGRO por brindar trabajo y apoyo. Becas.
- Tener la satisfacción de haber participado en esta capacitación que deja el saber un poco más. Pese a mi edad insto a seguir trabajando para el bien de FECOAGRO y de la Cooperativa a la que pertenezco.
- Estoy agradecido por habernos ayudado y capacitado para formar la cooperativa, ya que la cooperativa es una ayuda para fortalecer nuestra producción.
- Que el técnico ande más por las cooperativas y vea los cultivos, no que venga de vez en cuando.
- Más capacitación (hilados). Más trabajo.
- Quisiera sugerir que la FECOAGRO tenga un poco más en cuenta las necesidades y costo de vida de los socios en cuanto a las liquidaciones de colecciones y otros (Aumentos).
- Ayudar a comercializar (FECOAGRO). Propuestas: me gustaría que se rindieran en un corto plazo las ventas. Me gustaría capacitación en la producción de aromáticas (secado, riego, etc.).
- Que haya más comunicación entre la cooperativa y la Federación, y dentro de la cooperativa de manera igualitaria entre los socios. Informarles a los socios el concepto de Cooperativa, o sea, las decisiones se toman entre todos, no uno y los otros acceden. Que las Cooperativas cuiden las siembras, con responsabilidad para no generar deudas a FECOAGRO, sino crecimiento.

⁴³ Etkin; Schvarstein. *Op. cit.*



Reflexión
colectiva

La técnica seleccionada nuevamente busca garantizar que todos se presenten. Además, genera valoración positiva sobre una tercera persona presente, manifestando qué cree que aporta a la organización. El mensaje final de la dinámica es que todos debemos y podemos contribuir a la organización.



Mirar la propia realidad compleja

El grupo IAP se reúne con el fin de analizar los resultados obtenidos, y decidir cómo y con quién trabajará las reflexiones.

Deciden: convocar a lo que podría denominarse el “grupo político” de la Federación: consejo directivo y presidentes de las cooperativas.

San Juan, 17 de noviembre de 2010

En las instalaciones del IPAF Región Cuyo del INTA, el 17 de noviembre de 2010 el GRUPO IAP genera un encuentro con el fin de analizar los resultados de las encuestas, a partir de la entrega del documento impreso con los resultados. La reunión es coordinada por mí, como I/F.

Asistentes:

- Consejo de Administración de FECOAGRO
- Presidentes de las cooperativas
- Técnicos
- Grupo IAP

Dinámica de inicio: “la linterna”

Cada letra representa un participante de la reunión. La dinámica consiste en presentar a otro, rescatando cualidades y lo que aporta a la organización.

- **A** presenta a **B**: rescata su experiencia en la FECOAGRO, su participación en

los Consejos y como líder del departamento Iglesia; sostiene que siempre busca solucionar los problemas, que conoce mucho a su gente, que tiene una visión global. Es un buen inicio para discutir sobre las cooperativas y FECOAGRO y puede aportar aspectos positivos para la organización.

- **B** presenta a **C**: Él es muy representativo de la cooperativa, es un defensor acérrimo de los productores, comprometidos con los pequeños productores, que siempre peleó por precios y calidad de vida en la cooperativa y en FECOAGRO. Muchos jóvenes debieran seguir su ejemplo.
- **C** presenta a **D**: desde que **D** llegó, **C** considera que dieron un vuelco total en el funcionamiento de la cooperativa.
- **D** presenta a **E**: él es de los que está desde el principio en FECOAGRO, y puede contar mucho de la historia.
- **E** a **F**: ella fue quien nos sacó de un pozo a la cooperativa Las Tapias. Estamos muy conformes con las técnicas de la FECOAGRO.
- **F** a **G**: recalca que es nuevo, que tiene compromiso, constituye la nueva generación, a la que hay que apoyar en la FECOAGRO. Remarca su compromiso.
- **G** a **H**: Tiene muchas ganas de participar; esas ganas son las que se necesitan. Remarca en poner ganas, como ella.
- **H** a **I**: la conoció en el grupo IAP; y rescata su trabajo, todo lo que hace en su cooperativa. Destaca su entusiasmo y acción por la cooperativa. Representa muy bien a su cooperativa.
- **I** a **J**: Hace poco más de un mes que lo conoció en el Consejo de Administración de FECOAGRO. Destaca su sencillez y apuesta mucho para los que trabajan en el campo.
- **J** a **K**: Tiene gran experiencia, y es una persona que tiene muchas ganas de seguir trabajando.
- **K** a **L**: destaca que estuvo al frente para unir las cooperativas. Considera que trabajar con mujeres no es fácil, pero que ella hizo mucho con ellos.
- **L** a **M**: Quiere presentarla para que la conozcan porque es nueva, destaca su fuerza, su entereza, solidaridad, y que su presencia es beneficiosa para la FECOAGRO y la cooperativa.
- **M** a **N**: le agradece la compañía que ofrece la técnica, y que siente su acompañamiento.
- **N** a **Ñ**: Hace tiempo que está en la FECOAGRO e integra un grupo complicado, compuesto por muchas mujeres. Considera que tiene mucha

fuerza y que la vida la puso a prueba en varias ocasiones. Agregó que esta es la oportunidad para que ella pueda expresar lo que ve bien, mal y que puede aportar mucho.

- **Ñ a O:** lleva mucho tiempo, creo que está desde los comienzos. Es capaz, lucha por los intereses de la cooperativa, es un pilar fundamental. Al cooperativismo lo hemos sabido llevar bien. Ella fue su líder, aportó muchísimo. Espero que siga siendo siempre Doña *.
- **O a P:** él ayudó muchísimo. Desde que está en la cooperativa, ha cambiado mucho. Nos guía bien.
- **P a Q:** apuesta a los jóvenes que conocen el funcionamiento de las cooperativas, y serán el puntal de la FECOAGRO.
- **Q a R:** es la más amable que conoce, no niega un favor a nadie. Siempre está disponible.
- **R a S:** es nuevo y la cooperativa tiene mucha esperanza en él.
- **S a T:** rescata su experiencia y ganas.
- **T a U:** rescata que le encanta participar y por eso la elige.
- **U a V:** hace poco tiempo que ha ingresado, que es joven, y le deseó que le vaya bien y le desea que pueda encaminar la cooperativa.
- **V a A:** como técnico destaca su asesoramiento y el apoyo brindado.
- **A a W:** es otra persona que tiene la preocupación por los que no participan; él se considera socio nuevo, aunque no lo es. Siempre quiere hacer algo en común con otros productores; y ahora se le dio que ha emprendido algo con otros socios.

Se reflexiona sobre la dinámica. En resumen, expresan:

- Todos tenemos algo para aportar.
- Esto es parte de lo que se debe hacer para sostener a la organización. Es bueno rescatar cosas positivas del otro.
- Todos tenemos la oportunidad de hablar, respetando los tiempos.
- Este tiempo que se le dedica a la dinámica es un tiempo que vale la pena.

Mientras se entregan impresos los resultados de las encuestas a cada miembro, y se lo visualiza en el power point, se generan algunas reflexiones espontáneas:

- Lo teórico es sencillo. La práctica es diferente. Ahora los chicos llegan a

Uno de los primeros emergentes es el tema económico a través de los tiempos de pagos de la Federación a los socios.

Conceptos emergentes :

- * "Participar" no es la relación comercial.
- * Es imprescindible hacer circular la información.
- * Es trascendente saber qué es el cooperativismo. Conocer su sentido. Fortalecerse y organizarse desde el ser cooperativa.
- * Los presidentes tienen un rol trascendente en el circuito de información.
- * Hay coincidencia en las respuestas entre la primera y la segunda generación de socios.
- * Se reconoce que hay nuevas prácticas dentro del Consejo, donde ellos van al encuentro con las cooperativas.

trabajar y te preguntan "¿Cuánto me van a pagar?". La propia sociedad que tenemos los lleva a eso. El sistema ha cambiado mucho las prácticas. A un encuentro van los que no tienen muchas obligaciones. Estamos tratando de incorporar una nueva actividad que son las aromáticas.

- Tenemos que profundizar en todo esto. El productor entrega las semillas a la FECOAGRO y debe esperar mucho tiempo para el cobro. Hoy las necesidades son otras y se necesita cobrar a más corto plazo. Repito: difícil es la práctica del día a día.
- A nosotros nos falta trabajar qué es el cooperativismo. No se sabe qué es. Yo lo aprendí cuando llegué al consejo. Estando 10 años en la cooperativa no sabía lo que era. Recién lo aprendí hace 4 años, desde que estoy en el consejo.
- Cuando se es cooperativista se es de corazón. Somos todos veteranos, con aproximadamente 22 años de trabajo en FECOAGRO. Yo también veo que los jóvenes no tienen paciencia para esperar el pago. Vamos a tener que hacer algo para que la gente se siga interesando. Nosotros ya estamos acostumbrados. Ellos no.
- La falta de circulación de la información empezó a hacer decaer la participación. Si seguimos así, es difícil que podamos sobrevivir.
- Leyendo el cuadro veo que las respuestas son similares entre jóvenes y veteranos. Una persona adulta a veces no puede participar. Y sobre el tema de la participación yo antes creía que con entregar la semilla ya estábamos participando. Pero me doy cuenta de que eso no es suficiente. Yo me preocupaba por entregar las semillas en tiempo y forma. Ahora sé que eso no alcanza. Al participar en el Consejo de Administración ahora me doy cuenta de las cosas.
- No hace falta estar en el Consejo de Administración para saber y sentir lo que es el cooperativismo. Yo trabajo en mi cooperativa y con un "tubazo" que me pegan, ya me pongo de acuerdo para colaborar con el otro.
- Tenemos que aprender con capacitaciones.
- Yo me refería a la participación en general y no a la cooperativa en particular.
- Hasta el 2003 se enviaban semanalmente a todas las cooperativas las resoluciones que se tomaban y las actas de las reuniones de la FECOAGRO. Desde entonces no se ha vuelto a hacer.
- Yo quiero aclarar que ahora el consejo está trabajando de otra manera. Se

La lectura compartida tiene como fin acercar a los productores a un tipo diferente de documento, con información que conlleva la interpretación de datos y lectura de gráficos.

La intención es ejercitar la lectura, generar discusión, analizar y comprender los datos, para luego poder hacer un trabajo más profundo en grupos.

está dando un cambio. El Consejo de FECOAGRO va a las cooperativas. Los síndicos están visitando a los consejos de las cooperativas. Lo mismo que los técnicos. Se nota un cambio en el consejo actual.

- Cada consejo tiene un estilo, una forma para la comunicación. Cada uno usa una forma diferente de comunicación y de participación.
- Se propone en la reunión que todo este proceso se comente en cada una de las cooperativas. No se ha trabajado. Hay información disponible, pero no se conoce.
- Hay un compromiso de que los presidentes tienen que hacer conocer la información a los socios. También se habla de hacer una planilla para tener un padrón de socios y que se conozca la producción de cada socio de las cooperativas que conforman la FECOAGRO.

Momento 2 - Plenario: Técnica: Lectura y reflexión colectiva

Se inicia la lectura en plenario de los resultados de las encuestas. Dos miembros del grupo IAP (productores) explican los procedimientos, cómo se hicieron, cómo fue el proceso.

Este momento de reflexión colectiva tiene como finalidad reconocer los gráficos, comprender cómo se leen, poner en común la información. Algunos productores comentan que no están acostumbrados a trabajar de esta manera. (El productor se refiere a compartir la lectura y tener información disponible de esta manera).

A medida que se va leyendo, se van generando intercambios y reflexiones:





- En primera instancia, se detecta la desactualización del padrón y se destaca la necesidad de tenerlo con cifras exactas y reales.
- Se señala que hay que diferenciar la teoría con la práctica del día a día. En ese sentido se menciona que cuando los jóvenes van a trabajar, preguntan cuánto les van a pagar, y les cuesta aceptar el circuito de pago y sus tiempos en la cooperativa.
- Se rescata la necesidad de que se incorporen jóvenes y de incluirlos. Pero al mismo tiempo, no se puede dar respuesta a la necesidad que impone el sistema en este momento. Por esto, se pide un replanteo por el tiempo que tarda en pagar los trabajos.
- Falta de trabajo en el cooperativismo, incluida la falta de capacitación.
- Se comenta la importancia de tener documentos y comentarlos juntos.
- Es la primera vez que algunos miembros leen con otros y tratan de interpretar los gráficos de los resultados de las encuestas.

Momento 3. Trabajo grupal: Afiches.

Se divide a los participantes en tres grupos. El 1 y el 2 están integrados por

productores con diversas funciones: representante del Consejo de Administración de FECOAGRO, presidentes de cooperativa, y miembros del Grupo IAP. El grupo 3 es solo de técnicos.



Actividad: Cada grupo debe generar 2 afiches:

Consigna para afiche 1:

Tras las discusiones y análisis realizados de manera colectiva a la mañana, y releendo los resultados de la encuesta, expresar sus opiniones, reflexiones, propuestas, preguntas, inquietudes.

Consignas afiche 2:

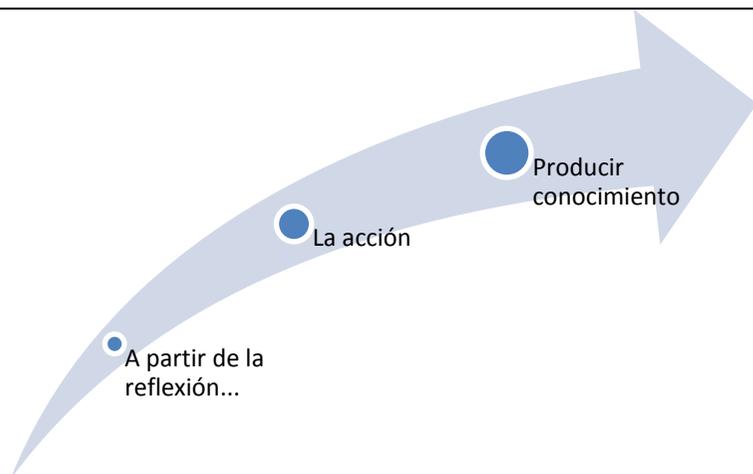
Dado que uno de los emergentes que sistemáticamente aparece dentro de las preocupaciones, problemas e inquietudes es “la participación”, a través de un dibujo o esquema, sintetice:

¿De qué hablamos cuando hablamos de participación?

RESULTADOS PARA AFICHE 1

▪ **Grupo 1**

- Falta de interpretación de la información.
- Falta de organización de la Federación.
- Necesidad de actualizar los padrones. No sabemos cuántos somos.
- Se reconoce que hay falta de comunicación/información.
- Se detecta falta de incentivo por parte de los socios para asistir a



A partir de las reflexione en grupo y sus propuestas, surge:

- Necesidad de mejorar sus conocimientos en lectura e interpretación de la información.
- Debilidades organizativas dentro de la Federación.
- Necesidad de actualizar la información: padrón y balances entre otros.
- Mejorar la comunicación y la falta de información entre la Federación y las cooperativas.
- Mejorar sus conocimientos y prácticas en cooperativismo: motivaciones, aspectos organizativos, entre otros.
- Abordar el tema de la participación de los socios en las reuniones.
- Informar a todos los socios sobre el trabajo realizado y sus resultados.
- Distribuir información por escrito entre los socios, sobre aspectos políticos, financieros y económicos de la Federación.
- Dar a conocer y trabajar el estatuto de la Federación con las cooperativas.
- Cambiar el estudio contable actual.

reuniones.

Propuesta:

- Capacitación en cooperativismo.
- Que se trabaje por zonas el resultado de las encuestas (problemáticas).
- Que el contacto entre productores de distintas cooperativas sea más estrecho y más cordial.
- Formación de líderes dentro de las cooperativas.
- Que la información enviada a las cooperativas sea por escrito.
- Distribuir el estatuto de la FECOAGRO entre todas las cooperativas.



▪ **Grupo 2**

- Desactualización de información: “padrones”
Atraso en balances y asambleas: ¿por qué?
Idea: Tener un estudio contable propio de FECOAGRO
Que la cooperativa reciba con anticipación el balance que se va a tratar en asamblea, de la cooperativa y de FECOAGRO.
- Participación:
 - Debemos participar más dentro de cada cooperativa, vamos a estar más informados de las capacitaciones que se realicen.

- Participando podemos ser escuchados.
- Participando asistimos a la cooperativa, ¿pero nos integramos?
- Leyendo los resultados, nos surge preguntarnos: ¿Por qué nos asociamos a una cooperativa? ¿Por necesidad de trabajo?
- A la pregunta de la encuesta: “¿le gustaría tener más participación en su cooperativa?”, reflexionamos:
 - Que la administración de FECOAGRO le dé más importancia a la opinión de sus asociados.
 - Sí, se quiere participar, pero en forma conjunta con toda la cooperativa.
 - Las cooperativas necesitan más información sobre las decisiones de política económica-financiera tomadas por el consejo de FECOAGRO, para que no se genere desconfianza entre los cooperativistas.



- Para la pregunta: “Actividades en conjunto con su cooperativa”, reflexionamos:
 - Colecciones

- En la huerta
- Ferias
- Agroindustria
- Sería bueno que con los técnicos se realicen intercambios de experiencias en la forma de producir de las distintas cooperativas, realizando visitas.

- A la pregunta: “Participación en reuniones de la cooperativa”, reflexionamos:
 - Hay buenos productores a los que no les gusta ir a las reuniones.
 - Otros no participan porque tienen actividades dentro y fuera de la cooperativa.

- A la pregunta: “Participación en FECOAGRO”, pensamos:
 - Que los presidentes tengan más participación con el consejo en las reuniones ampliadas.
 - Apoyar al Consejo de FECOAGRO con ideas, a la vez exigir que cumplan con las resoluciones que se tomaron.

- A la pregunta: “Participación en otras instituciones”
 - La mayoría participa en otras organizaciones, instituciones, actividades sociales, etc.



- **Grupo 3**
- Destacamos la labor del grupo IAP en su compromiso y participación.

- Clarificar el padrón de asociados.
- Capacitación en “COOPERATIVISMO A TODOS”. Talleres interactivos.
- Fomentar el intercambio entre todos. NO SE QUIERE LO QUE NO SE CONOCE.
- Mejorar los canales de comunicación.



Consignas afiche 2:

A través de un dibujo o esquema, sintetice:

¿De qué hablamos cuando hablamos de participación?





- **Grupo 1:**



Foto testimonial del afiche realizado por el grupo 1.

- Grupo 2

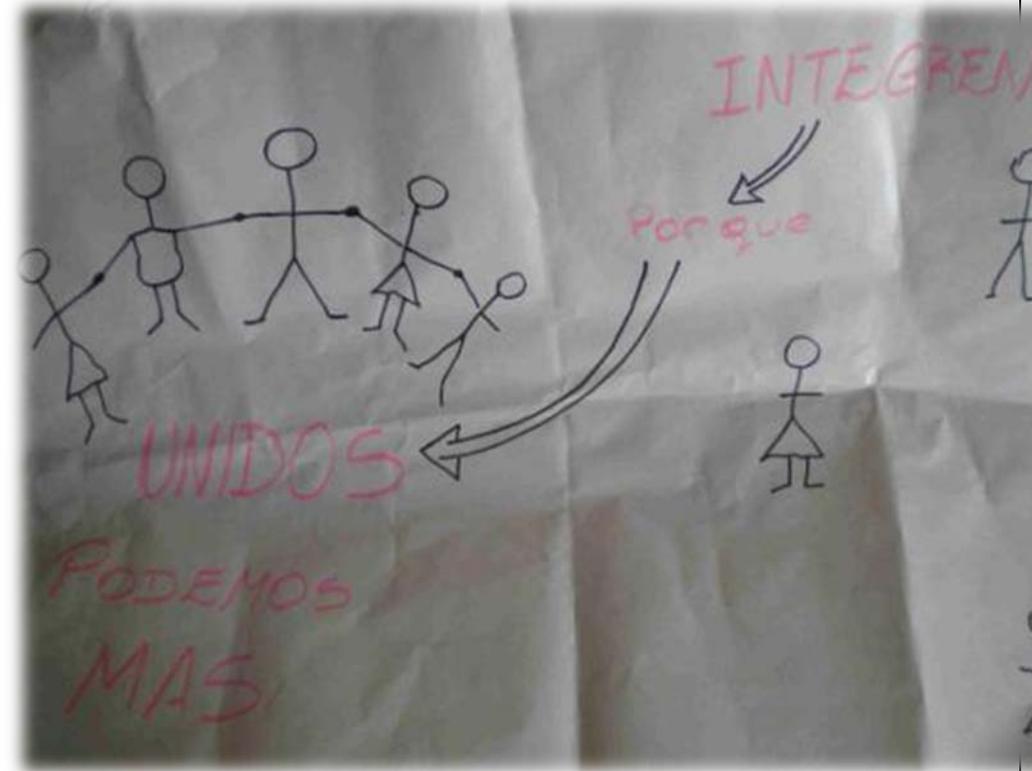


Foto testimonial del afiche realizado por el grupo número 2

- Grupo 3

De la reflexión colectiva, también surge la significación del concepto "PARTICIPAR". Es decir, para los representantes políticos actuales y actores estratégicos PARTICIPAR conlleva:



Dar soluciones y opiniones + Tomar decisiones + Apoyar las decisiones de los demás + Compromiso social y laboral + Exponer ideas y puntos de vistas + Estar unidos e integrados = **Los productores hablan de política y comunicación.**

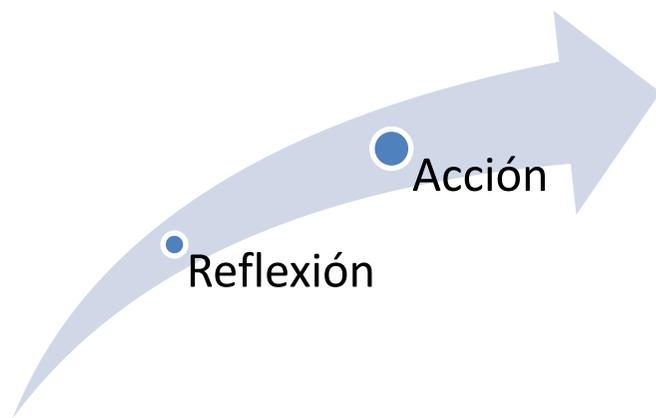


Foto testimonial del afiche realizado por los técnicos, grupo número 3.

Los dos afiches por grupo fueron expuestos por sus miembros en plenario.

Tras la jornada de trabajo, el consejo de FECOAGRO, el grupo IAP, los técnicos y los presidentes de las cooperativas presentes deciden:

1. La implementación del censo.
2. Generar una propuesta con preguntas en ese mismo momento. Diseñarlo en el momento.
3. Se acuerda continuar trabajando con los técnicos y recogiendo más encuestas de las anteriores, dado el valor que tienen como información.
4. El censo será realizado por los técnicos, con ayuda del Grupo IAP.
5. Los técnicos trabajarán en mejorar el modelo que se arme ahora, y deberá ser aprobado por el Consejo de Administración.

Transcribo textualmente el modelo de censo creado en forma colectiva en ese encuentro.

Modelo Censo

Estimado Socio/a:

Para las cooperativas y para la FECOAGRO es importante saber cuántos somos, y quiénes somos. Su respuesta nos ayudará a tomar mejores decisiones para todos. Por favor, responda y entréguela a la brevedad a su presidente.

Cooperativa: _____

Nombre _____ **y** _____ **Apellido** _____ **Completo:** _____

Edad: _____ **DNI:** _____

Ver el tema de cuántas familias están involucradas/vinculadas con cada socio.

¿Está inscripto en el Monotributo social?

¿Está inscripto en el REFAF?

Estudios cursados: Marque con una cruz

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Primario incompleto | <input type="checkbox"/> |
| Primario completo | <input type="checkbox"/> |
| Secundario incompleto | <input type="checkbox"/> |
| Secundario completo | <input type="checkbox"/> |
| Terciario incompleto | <input type="checkbox"/> |
| Terciario completo | <input type="checkbox"/> |
| Universitario completo | <input type="checkbox"/> |
| Universitario incompleto | <input type="checkbox"/> |

¿Percibe algún ingreso extra fuera de FECOAGRO? Marque todas las opciones que correspondan:

Empleado:

Trabajador temporario:

Plan universal por hijo:

Plan social: ¿cuál?

Otra que no se haya mencionado:

Trabaja en: (marque todas las opciones que correspondan)

Finca de su propiedad

Finca de la cooperativa:

Arrendada

Prestada

Otra opción que no haya sido contemplada

➤ **Marque con una cruz todo lo que usted produce y/o comercializa a través de FECOAGRO:**

Producción

¿Cuántas hectáreas produce en otoño-invierno? _____

¿Cuántas hectáreas produce en primavera-verano? _____

Agroindustria _____

Granja (especifique la o las opciones)

Conejo _____

Gallina para carne _____

Gallina para huevo _____

Codornices _____

Hilados _____

Semillas _____

Colecciones _____

Textil _____

Aromáticas _____

Hortalizas frescas _____

Limpieza de semillas _____

Turismo _____

Forrajes

fardos

granos

Tambo _____

Ganadería (especifique la o las opciones)

Caprina _____

Ovina _____

Porcina _____

Vid

Para vino

Pasas de uva

Servicio de maquinarias _____

Apicultura _____

Frutales (especifique la o las opciones)

Membrillo _____

Durazno _____

Almendras _____

Damasco _____

Ciruelas _____

Higos _____

Otras que no se hayan mencionado:

➤ **Marque con una cruz todo lo que usted produce y/o comercializa para fuera de FECOAGRO.**

Producción

¿Cuántas hectáreas produce en otoño-invierno? _____

¿Cuántas hectáreas produce en primavera-verano? _____

Agroindustria _____

Granja (especifique la o las opciones)

Conejo _____

Gallina para carne _____

Gallina para huevo _____

Codornices _____

Hilados _____

Semillas _____

Colecciones _____

Textil _____

Aromáticas ____
Huertas ____
Limpieza de semillas ____
Turismo ____
Forrajes ____
Tambo ____
Ganadería (especifique la o las opciones)
 Caprina ____
 Ovina ____
 Porcina ____
Vid ____
Servicio de maquinarias ____
Apicultura ____
Frutales (especifique la o las opciones)
 Membrillo ____
 Durazno ____
 Almendras ____
 Damasco ____
 Ciruelas ____
 Higos ____

Horticultura para fresco

Otras que no se hayan mencionado:

➤ **Marque con una cruz todo lo que usted produce para autoconsumo**

Producción

¿Cuántas hectáreas produce en otoño-invierno? _____

¿Cuántas hectáreas produce en primavera-verano? _____

Agroindustria ____

Granja (especifique la o las opciones)

Conejo ____



- Si bien este modelo de planilla no será la versión final, se considera importante rescatar la capacidad, los conocimientos y las habilidades de los productores involucrados. La planilla fue propuesta y diseñada por los productores.
- Es clara la necesidad de generar conocimientos sobre sí mismos.

Gallina para carne ____

Gallina para huevo ____

Codornices ____

Hilados ____

Semillas ____

Colecciones ____

Textil ____

Aromáticas ____

Huertas ____

Limpieza de semillas ____

Turismo ____

Forrajes ____

Tambo ____

Ganadería (especifique la o las opciones)

Caprina ____

Ovina ____

Porcina ____

Vid ____

Servicio de maquinarias ____

Apicultura ____

Frutales (especifique la o las opciones)

Membrillo ____

Durazno ____

Almendras ____

Damasco ____

Ciruelas ____

Higos ____

Horticultura para fresco

Otras que no se hayan mencionado:

Puntos suspensivos

Hasta aquí, incorporo el trabajo IAP generado. Es parte de los límites de este trabajo finalizar el relato del proceso en un punto determinado a los fines de la tesis. Pero el proceso no se detuvo. Continúa.

Quiero mencionar que el Consejo de Administración finalmente aprobó el modelo de censo, el cual fue mejorado en conjunto con técnicos y productores. Ellos lograron implementar el censo y los resultados pueden verse en el anexo B, dentro de esta publicación.

En cuanto a los límites de este trabajo, quiero expresar que algunas acciones fueron previstas, pero no pudieron implementarse por aspectos económicos, por razones de tiempo, y también por razones políticas. En palabras de Etkin y Schvarstein⁴⁴, “la acción resultante debe entenderse en términos de la intención fijada por la fuente de poder”. En diversas ocasiones, los productores manifestaron la necesidad de continuar con este proceso e implementar las decisiones para “la acción”. Por diferentes razones ajenas a mi voluntad, esto no fue posible. Quedaron pendientes entonces el segundo encuentro intercooperativas; la comunicación de los resultados del censo; talleres para mejorar sus prácticas participativas y de diálogo, así como también aspectos organizativos vinculados al cooperativismo.

De esta manera, finalizo aquí el proceso colectivo compartido con ellos, y por ende, su narración. Pero sin duda, no es más que poner puntos suspensivos al relato de una historia que continúa.

⁴⁴ Etkin; Schvarstein. *Op. cit.*

CAPÍTULO V - Comunicación, política y participación

A lo largo del trabajo, fui visibilizando la necesidad de implementar un método que permitiera medir la participación de los socios en empresas cooperativas. Un método que integrara respuestas cuantitativas con cualitativas, que trabajase sobre el sentido y los significados de la participación, y cómo se plasma en empresas de gestión colectiva, donde sus integrantes son productores y conductores al mismo tiempo. Tras lo cual, me encontré con algunas opciones que no respondieron a las variables que emergen de esta IAP.

En este marco, inicio un proceso creativo con el fin de generar un método que permita arrojar resultados en torno a la participación, con énfasis en determinadas dimensiones que implica ser protagonista de una organización. Aunque sea incipiente y requiera aún profundizarlo, considero importante exponer los avances, e implementarlo en las encuestas del grupo IAP.

Aporte metodológico para la medición de la participación en empresas cooperativas

Pensar a la institución cooperativa implica relacionar la comunicación, la participación y la política. En todas, el poder está presente tal como puede observarse a lo largo de este trabajo.

Las encuestas implementadas fueron analizadas linealmente. Sin embargo, creo necesario profundizar el análisis de las respuestas obtenidas, para lo cual considero importante aplicar un método que arroje resultados específicos sobre dónde y en qué participan los socios/dueños de la cooperativa, y cuál es el nivel con que lo hacen.

De esta manera, investigué matrices de participación en organizaciones, de las cuales considero que las más adecuadas y próximas a este trabajo son las de Díaz Bordenave⁴⁵ y la adaptación que realizó la Lic. Lía Zóttola⁴⁶ “Matriz para evaluar el perfil de participación de la comunidad”, sobre la de Petersen Ducan.

Al analizar ambas, me resultan limitantes y/o dificultosas al momento de aplicar los resultados de la encuesta. En el caso de Díaz Bordenave, la visualizo como la más cercana a los aspectos que creo que debo medir, sin embargo, no alcanza a cubrir las dimensiones ni me resulta práctica su aplicación. En cuanto a la adaptación de Zóttola, considero que la toma de decisiones no se da solo en un área o grupo de la organización; sino que tiene que ver con las maneras en las que se toman decisiones, sobre qué temas se lo hace. Así, en una Federación de cooperativas, hay diversos niveles para la toma de decisiones, y a la vez, diferentes temáticas, algunos más o menos cercanos al poder y la política. Dimensión estratégica de toda organización.

Podría afirmar entonces que no todas las decisiones las toma el mismo grupo humano, o no al menos en una organización que tiende a considerarse del tipo “cooperativo” y con intención de ser participativa. Hay decisiones de diversa índole. Los miembros de las instituciones toman decisiones todo el tiempo. Algunas a nivel personal, otras a nivel colectivo.

En ambos casos, considero que sería imposible gestionar y dirigir una organización alcanzando lo más altos niveles de participación que se promueven en este tipo de organización cooperativa, como sería el caso de estar en una asamblea permanente. Tal como lo expresa Díaz Bordenave, es importante delegar el poder; y entiendo que no todos los miembros de la organización deben estar en todos los temas. Es necesario que las organizaciones trabajen con quienes los representan, en conjunto.

De esta manera, propongo una matriz de elaboración propia, incipiente en su desarrollo, con el objetivo de que sea accesible y un poco más práctica su aplicación, en el sentido de visualizar dónde están participando los miembros de una organización, en las diferentes dimensiones que se contemplan en una organización.

⁴⁵ Díaz Bordenave, Juan. *Participación y Sociedad*. Ediciones Búsqueda. 1985

⁴⁶ Zóttola, Lía. Material entregado en encuentro de la “Coordinación Nacional de Extensión”, INTA. 2010.

La matriz está basada en las respuestas cualitativas de los productores. Mediante el análisis de sus expresiones, se clasifican los significados de esas respuestas. Allí es donde el investigador puede encontrar las motivaciones, intereses, especulaciones, lógicas. Pero se hace necesario medirlas, con el fin de obtener un análisis más profundo, complementario a los datos cuantitativos.

Propongo entonces analizar tres dimensiones:

- 1. Política e ideológica**
- 2. Desarrollo y gestión de la organización**
- 3. Actividad sustentable**

1. Política e ideológica

El término *política* tiene diferentes acepciones. Su etimología nos lleva a la Antigua Grecia, *polis* = ciudad. Pienso a la ciudad como una manera de organización social, según los griegos, en la cual se buscaba el bien común, ordenada a través de normas y procedimientos. La institución es una forma que encontró el hombre de organizarse.

Es común pensar en los partidos políticos al momento de mencionarse la palabra. Los partidos son una organización que adhiere a una determinada ideología. Es –debiera ser– una manera de estar organizado ideológicamente. Pertenecer a un partido es compartir su ideología.

Toda organización requiere de una política, y toda organización tiene una ideología. Aunque también es cierto que puede ser modificada según el poder de turno. Lo que implica que las decisiones políticas giran en torno a quien ejerza el poder y su visión del mundo. Puede suceder que la visión del mundo sea compartida, y que las diferencias estén dadas en cómo aplicarlas en la práctica. Sin duda, también juegan un rol trascendente aquí los intereses personales y colectivos. Estos van a generar tensiones, disputas, discusiones.

La ideología es parte de la esencia de la organización, es una de las dimensiones que debe abordarse con sus miembros. Sobre todo, cuando hablamos de organizaciones sociales o cooperativas, donde teóricamente se busca la participación. Garantizar la democracia y, por ende, la participación debiera ser uno de los objetivos permanentes en organizaciones de este tipo.

Dentro de la política de la organización, debe quedar sentado, incluso como acto de honestidad intelectual y de intereses, a qué se adhiere y a qué no se adhiere como colectivo. Los futuros miembros podrán decidir si quieren o no ser parte de esta visión del mundo, la cual conlleva actos para concretar esta ideología. Es decir, que debe quedar expresado cuál es el proyecto político por el cual se llegará a cumplir con determinados objetivos propuestos, con el marco de la visión, misión y valores institucionales. Estas son marcas distintivas, junto con el estatuto son el eje de la conducción, marcan el rumbo, son lo que facilita la toma de decisiones, lo que garantiza la construcción y continuidad de un proyecto común, sea cual fuere el poder de turno. El proyecto político debieran expresar cuáles son los caminos por los cuales alcanzarán estos ejes. Un claro ejemplo es cuando se usa la expresión “no queremos que existan pobres en el país”. Un proyecto político puede expresar que lo logrará generando empleo. Otro, en cambio, propiciando la migración a otros países.

En el caso de FECOAGRO, está claro que uno de los objetos por los cuales fue creado es para producir y comercializar semillas hortícolas. Ahora bien, podemos decir que esa, en realidad, es la actividad sustentable de la organización. Pensar en que si ellos se conciben como una empresa, o se identifican con una cooperativa, harán que sus mecanismos de producción y de distribución de la riqueza, de la remuneración, y hasta de la misma toma de decisiones difieran.

La ideología y la política están estrechamente vinculadas. Esa visión sobre el mundo determina su manera de relacionarse y se manifiesta en sus valores y su comportamiento. Todas las organizaciones debieran hacer el esfuerzo de identificar, acordar y expresar su dimensión política e ideológica, aunque no necesariamente deben manifestarse a favor de un partido político. Generar criterios políticos dentro de una organización tiene como fin no perder el sentido, el rumbo en la toma de decisiones. Sirve para mantener el significado, para conservar la visión que tenemos sobre el mundo, la cual los ayudará a discernir en momentos críticos, facilitará volver al eje de la organización. E incluso los socios, al votar, elegirán la lista que consideran que mejor garantiza un proyecto acorde con la concepción que sostienen, para la obtención de sus beneficios.

La política organizacional y su ideología contemplan también su misión, visión y valores. Desarrollar estos aspectos, y sobre todo aplicarlos, genera la cultura de esta organización. Si el proyecto político e ideológico no está claro entre los miembros, cada

uno tenderá a opinar, decidir, actuar de una manera descontextualizada, con criterios propios y no comunes. En muchos casos, esto es una estrategia. “A río revuelto, ganancia de pescadores”, remarca el dicho popular.

La política de una organización es una dimensión determinante para cada una de sus dimensiones. Algunos temas para contemplar en esta dimensión:

- Ideología. Cosmovisión
- Creación/Modificación del estatuto
- Misión, visión, valores
- Marco regulatorio
- Normativas, reglamentos

Propongo aquí algunas preguntas para reflexionar dentro de la organización, vinculadas a diferentes temas que contemplan la dimensión política e ideológica:

- ¿Qué tipo de organización somos?
- ¿Somos una empresa, una cooperativa, una fundación? ¿Cuáles son sus diferencias esenciales? ¿Qué implica esto en nuestras prácticas?
- Organización del trabajo: ¿Es una sociedad anónima, una empresa familiar una cooperativa o una fundación? ¿Cómo se aplica este tipo de organización a las relaciones laborales? ¿Somos pares o mantenemos una relación de empleado-jefe?
- ¿Cuáles son los mecanismos para las tomas de decisiones? ¿Quiénes debieran participar? ¿Cómo hacerlo?
- ¿Cuáles son los aspectos distintivos de esta manera de organizarnos?
- ¿A qué políticas públicas se adhiere la organización?
- ¿Cuáles son nuestras políticas ambientales?
- ¿Cómo son las de producción? ¿Cómo desea que sean los vínculos laborales? ¿Somos todos dueños? ¿Somos participativos? ¿La producción es colectiva? ¿La remuneración es igualitaria? ¿La producción es individual y la venta colectiva?
- ¿Cómo nos vinculamos con el Estado?

2. Desarrollo y gestión de la organización

En esta dimensión se contempla todo aquello que se necesita para que la institución funcione como tal, excluyendo la actividad sustentable. Contempla los diversos aspectos organizativos. Es todo lo que hará posible que la organización pueda concretar su actividad principal, aplicar su política, diseñar estrategias, facilitar el crecimiento para

desarrollarse y crecer. Defino gestión como “el hacer que suceda”. Esto contempla la aplicación concreta de las políticas institucionales y las decisiones tomadas por la conducción y sus mandos medios, en caso de que hubiera.

En FECOAGRO encuentro un claro ejemplo en las capacitaciones o el sector administrativo. La Federación no es una consultora que se dedique a brindar capacitaciones. Pero sí comprende que la formación y el crecimiento en ciertas temáticas contribuyen al crecimiento como organización y, a la vez, a mejorar la producción. Así, podemos decir que parte de la política de la organización es la formación y capacitación constante de sus socios, lo que se aplica en la segunda dimensión, y tiene incidencia directa en la tercera.

Temario de esta dimensión:

- Diagnóstico
- Planificación
- Evaluación
- Capacitaciones
- Administración de recursos económicos, humanos, etc.
- Comunicación
- Modo de organización - Tipo - Nivel: cooperativa, empresa, etc.
- Gerencia - Toma de decisiones - organización de la producción
- Proceso de reivindicaciones. Demandas sectoriales, demandas internas
- Quejas en “radio pasillo” o en reuniones
- Reuniones sistemáticas, espacios formales de diálogo. Negociaciones.

3. Actividad sustentable

Hablo aquí del rubro, negocio, actividad sustancial de la organización, la que da sentido a su creación y por la cual se sostiene en el tiempo.

Está vinculada con la actividad principal de la organización, sus prácticas culturales, remuneración económica, relaciones laborales.

Algunos de los temas a contemplarse en esta dimensión:

- Producción. Tipos, modos, prioridades.
- Relaciones en las producciones
- Lugar de trabajo. Espacio, oralidad, soportes de la comunicación: oral, pizarrón, notas.
- Cobros y retribuciones.

Los miembros de una organización pueden participar en una de esas dimensiones o en todas. Pero sin duda, hay decisiones más estratégicas que otras, aunque en todas las dimensiones sea necesario tomarlas. La dimensión que requiere mayor ejercicio de poder es la primera. En muchos casos, la 2 y la 3 son “participaciones débiles”, en las que en realidad terminan ejecutando decisiones de otros, y se constituyen en espacios operativos.

Al mismo tiempo, puedo decir también que hay niveles de participación en cada dimensión. Los miembros de una organización pueden tener un bajo nivel de participación en la dimensión política, y sin embargo, tener un nivel alto en la actividad sustentable.

A partir de las tres dimensiones de la organización presentadas, ahora debo agregar los gradientes vinculados a la medición de la participación, que contemplan aspectos cualitativos de las expresiones dadas en las encuestas.

Propongo que sean cuatro: Nula - Baja - Media - Alta. Explico, entonces, los conceptos que tengo en cuenta en cada uno de ellos.

➤ **Participación Nula**

- Alta dependencia del o de los técnicos/profesionales de la organización.
- El liderazgo no es de los socios de la organización, sino de los técnicos/profesionales.
- El Consejo de Administración no es quien conduce ni ejerce el poder, no toma las decisiones estratégicas.
- No se participa de las tomas de decisiones ni se está al tanto.
- No circula información.
- Se desconocen mecanismos de funcionamiento de la organización para la toma de decisiones, conformación de listas y consejos, etc.
- Actitud pasiva en general.
- Se desconoce el proyecto político.
- La mayoría de sus miembros no se conoce.
- La actitud es pasiva, de acatamiento, sumisión.

➤ **Participación Baja**

- La información es escasa, o no llega en tiempo y forma.
- A pesar de que se expresan, siente que no son escuchados ni tenidos en cuenta.
- Hacen lo que se les pide.

- Pocos manifiestan su opinión.
- No están claras las consignas ni los roles.
- Liderazgo compartido con los técnicos/profesionales
- El trabajo se siente o se toma como una colaboración más que como una responsabilidad.
- Actitud pasiva en general.
- Se toman algunas decisiones pero necesitan tener la aprobación o aval de técnico o profesional.
- Los miembros sienten que, por diversas razones, no pueden expresarse o no vale la pena hacerlo (miedo, desinformación, no son tenidos en cuenta, se burlan, son criticados).
- Son pocos los miembros que se conocen o generan intercambio.
- La actitud es pasiva, aunque puede haber al menos un reconocimiento de esta pasividad, puede manifestarse actitud o intencionalidad de querer que sea de otra forma.

➤ **Participación Media**

- Se generan espacios para la discusión, aunque no todos hablan.
- Los espacios para el diálogo son formales, están acordados.
- Alto nivel de asistencia a los espacios instituidos de información o comunicación.
- Existen herramientas de información.
- Los miembros sienten que pueden expresarse y que son tenidos en cuenta.
- Hay una agenda de trabajo acordada.
- Actitud proactiva.
- Se conoce la política y la normativa
- Los miembros se sienten parte de un proyecto común.

➤ **Participación Alta**

- Pueden existir comisiones de trabajo u otro tipo de organización donde se distribuyen tareas y responsabilidades.
- Subdivisión de tareas con responsabilidades.
- Eligen a los empleados de la organización.
- Se establecen los objetivos anuales.
- Administración total de los recursos.
- El técnico/profesional es un asesor.
- Se genera espacio para el diálogo y las discusiones. Se utilizan metodologías para

que todos se expresen.

- Se vota constantemente o se utilizan otros mecanismos de participación en la toma de decisiones.
- Los espacios para el diálogo son formales, constantes y frecuentes.
- Los diálogos son fluidos.
- Existe un alto nivel de asistencia a las convocatorias.
- Más del 75 % de los asistentes expresan su opinión.
- Los temas de la agenda de la organización se conforman con los que se proponen por diferentes miembros de las organizaciones.
- Hay órganos de información y comunicación formal.
- No se depende de los técnicos/profesionales.
- Actitud proactiva.
- Los miembros conocen el proyecto político de la organización, lo aceptan y se sienten parte.
- Se generan análisis y proyectos políticos.
- El Consejo de Administración es el que ejerce el poder y posee un proyecto político claro. Es el que toma las decisiones estratégicas.
- Se generan propuestas y cambios. Surgen nuevos proyectos desde los miembros.
- Hay roles y funciones determinadas, las tareas y responsabilidades son claras.
- Se consultan opiniones, información y datos para la toma de decisiones

¿Cuáles son los insumos de la matriz? Las expresiones sistematizadas de los socios en torno a determinados temas. Pueden realizarse mediante encuestas, entrevistas estructuradas u otras técnicas que permitan relevar la opinión de los socios. A partir del uso de la palabra, y la carga que posee, puede atribuirse determinado sentido. Un claro ejemplo en la diferencia que existe entre decir “se cayó” a “se derrumbó”. O específicamente, la brecha que existe entre decir las siguientes frases: “en las reuniones escucho”, “en las reuniones opino”, “en las reuniones decido”.

Agrego también que, y esto ya para un próximo trabajo, la matriz debiera ser tridimensional, en la se incorpore en el tercer eje qué actores están involucrados en el vértice común entre la “dimensión” y el “grado de participación”.

Ahora bien, tras haber esbozado el marco teórico a la matriz que propongo, es momento de aplicarla a los resultados de la encuesta que realizamos con los productores. El fin es interpretar y profundizar ciertas respuestas que son sustanciales para conocer más la comunicación, y más

específicamente, “la participación” en la cooperativa y en la Federación, tal cual lo decidieron sus actores. La matriz, según el caso, puede ser aplicada de manera total, o solo parcial.

Segunda instancia de interpretación y profundización de los resultados de la encuesta

Pregunta 4



Pregunta 5

Si la respuesta es “Sí”, ¿de qué manera participa de su cooperativa?

Para aplicar la matriz que propongo, en primera instancia sugiero que las respuestas cualitativas

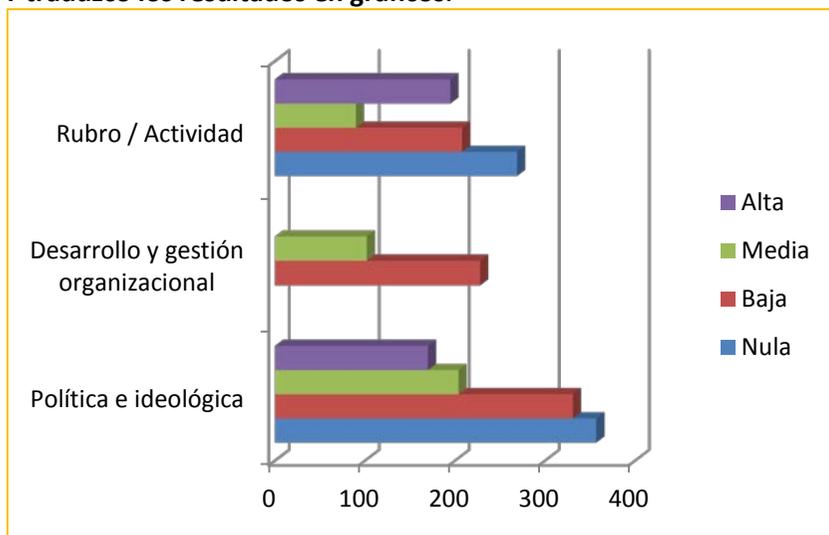
sean situadas en la dimensión que le corresponda, determinando un nivel de participación, según los criterios que he desarrollado con anterioridad.

| | Nula | Baja | Media | Alta |
|--|---|--|---|---|
| Política e ideológica | Pago la cuota. Asisto a las reuniones. Recibo la información que me dan. | Siendo socio de la cooperativa. Apoyo a las propuestas de otros. Reemplazo a los miembros del consejo cuando no pueden ir ellos. | Hago propuestas. Opino. | Soy parte del consejo de la cooperativa. Voy a votar. |
| Desarrollo y gestión organizacional | | Asisto a la fiesta de fin de año. Reúno a la gente. Ayudo a los otros socios con los trámites. | Informo a otros. | |
| Rubro / Actividad | Cobro cheques. Le hago caso al técnico. Siempre trabajo en las colecciones. | Con la producción. Le hago llegar mi opinión al técnico. | Hago el plan de siembra con el técnico. | Nos proponemos objetivos comunes con los otros socios de mi cooperativa. Tomo decisiones para la producción de la cooperativa. |

Luego, contabilizo la cantidad de respuestas para cada dimensión y nivel de participación.

| | Nula | Baja | Media | Alta |
|--|------|------|-------|------|
| Política e ideológica | 357 | 331 | 204 | 170 |
| Desarrollo y gestión organizacional | | 228 | 102 | |
| Rubro / Actividad. Actividad sustentable | 269 | 208 | 90 | 195 |

Y traduzco los resultados en gráficos:



Así, frente a la pregunta “de qué manera participa de su cooperativa”, podemos afirmar que los productores tienen:

- En la dimensión **Actividad sustentable**: el nivel de participación varía entre nulo, bajo y alto; siendo nulo el que más respuestas posee. En la dimensión **Desarrollo y gestión de**

la organización: nivel de decisión bajo.

- Y en la dimensión **Política e ideológica:** el nivel de participación nulo es el más destacado.

Pregunta 6

A usted le gustaría tener más participación en su cooperativa.

En el análisis lineal, el 57 % expresa que sí.

Pregunta 6.a

Si la respuesta es “sí”, ¿de qué manera?

Ahora, se aplica la matriz para analizar en profundidad lo que arrojan las respuestas de los productores.

| | Nula | Baja | Media | Alta |
|------------------------------|-------------|-------------|---|--|
| Política e ideológica | | | Que mis opiniones sean más valoradas. | Formando parte del consejo (x2). |
| | | | Teniendo un cargo. | Siendo miembro del consejo, para poder proponer nuevas ideas, la gente joven tiene otras ideas. |
| | | | Con más reuniones y más participación de la FECOAGRO. | |
| | | | Seguir participando en las reuniones y cumpliendo con los cargos que se me otorgaron en el consejo de la Cooperativa. | Participando en las reuniones de FECOAGRO, de la Cooperativa y participando en el Consejo de FECOAGRO. |
| | | | | Participar en el consejo, más |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | | <p>capacitaciones.</p> <p>Ocupando un cargo en el consejo de la Cooperativa.</p> <p>Teniendo un cargo en ella.</p> <p>Me gustaría participar más como socio e integrarme.</p> <p>Siempre he tenido participación.</p> <p>De manera más dinámica y discutiendo más en temas políticos internos externos.</p> <p>Participando en un cargo de mayor decisión.</p> | |
| <p>Desarrollo y gestión organizacional</p> | <p>Tener más información (3 veces).</p> <p>Más capacitaciones.</p> <p>En las</p> | <p>Proponiendo actividades deportivas para la comunidad por ej.: una escuela de fútbol.</p> <p>Tratar de participar más en las</p> | <p>Dar opiniones y que las escuchen.</p> <p>Teniendo más tiempo para participar en reuniones.</p> <p>Presentando un proyecto que sea</p> |

| | | |
|---|--|---|
| reuniones, cursos y capacitaciones | capacitaciones para aprender y enseñar a los demás | aprobado y nos beneficie a todos los socios de la Coop. |
| Teniendo más tiempo para participar en reuniones y capacitaciones (tres veces). | De algunos proyectos que presenten Unir más a todos para momentos de recreación | Me gustaría participar en decisiones para progresar en nuestra Coop. Con ideas, en forma más grupal |
| Tener la posibilidad de contribuir con el progreso de nuestra cooperativa con mayor información y mayor capacitación sobre temas varios | Generando actividades que ayuden a compartir más y acercarnos a pesar de que nos llevamos muy bien Interiorizarme más de la misma Intercambiando ideas | Compartiendo decisiones; dando mi opinión a los demás. Más reuniones y decisiones. Me gusta la participación que sea mayoritaria y en conjunto. Una |
| Colaborando con la cooperativa (tres veces) | Decidir qué capacitación hacer. Hacer reuniones más seguido | participación entre 3 o 4 socios casi pasa a ser unipersonal. |
| Poder ir a las capacitaciones y así informar a los socios sobre algunos temas de los que | Teniendo más participación en forma conjunta, y estar más interiorizado de todos los temas | |

| | | | | |
|------------------------|---|---|--|--|
| | | tengo poco conocimiento. | referidos a la Cooperativa | |
| | | En mayor cantidad de reuniones y producción. | Creo que debo dejar o incentivar a que otros participen más. | |
| | | Opinar. Pedir más capacitaciones. | Me gustaría participar más en las reuniones. | |
| | | | Discutir ciertos temas de interés. Comunicación. | |
| Rubro Actividad | / | Acompañar a la técnica a algunos cultivos para aprender más y mejorar los míos. | En las colecciones. Ayudando en algunas tareas a los demás socios como por ej.: escardillando si le hacía falta. | En la manera de trabajar, opinar. Participando en las decisiones de trabajo. |
| | | Más trabajo. | Trabajando en forma conjunta y tener más participación junto a los demás socios. | |
| | | | Poder realizar más proyectos y concretarlos. | |

superficie
sembrada.

Que la
cooperativa
integre
Agroindustria y
siembra entre
todos los
socios.

Teniendo
trabajo y
diálogo con el
técnico.

Produciendo y
capacitándome.

Hacer más
adelantos en
las
instalaciones
de la
Cooperativa y
mantener más
la limpieza.

Que se hagan
más fiestas
para compartir
con los socios.

En esta aplicación queda plasmada cómo una de las variables tenidas en cuenta para la taxonomía es la denotación del verbo. Entiendo así que no es lo mismo “asistir” y “pedir que haya más capacitaciones”, a “generar” nuevas actividades. La actitud frente a la acción es diferente. La primera es más pasiva y receptiva en tanto la segunda requiere de iniciativa personal, apropiación del espacio, involucramiento en instancias previas. En este sentido, puedo afirmar que no es lo mismo “colaborar” a “decidir”. La relación que establece el sujeto con el espacio, la actividad, o el posicionamiento frente a otros actores es totalmente diferente.

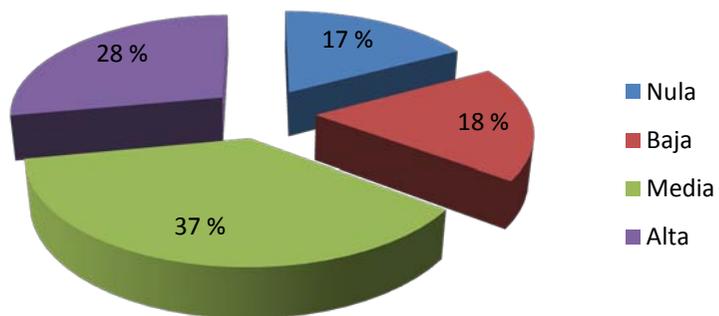
Pregunta 9:

¿De qué manera participó de las reuniones a las que fue? Marcar todas las respuestas que considere.

| Nula | Baja | Media | Alta |
|-------------|-------------|---|--|
| Asistí | Me informé | Informé a otros Opiné Apoyé lo que decidieron otros | Hice propuestas Voté Soy parte de los que toman decisiones |

| Nula | Baja | Media | Alta |
|-------------|-------------|--------------|-------------|
| 155 | 162 | 333 | 252 |

¿De qué manera participó de las reuniones a las que fue?



Pregunta 9.c

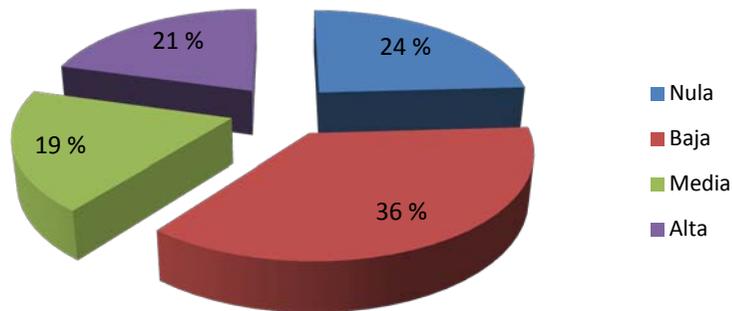
A las reuniones a las que Sí fue, ¿cuál es el principal motivo que lo llevó a ir?

| Nula | Baja | Media | Alta |
|---|---|---|---------------------------------------|
| Porque es lindo encontrarse con otros en las reuniones. | Porque hay que hacer las reuniones y estar. | Porque se trataban temas que son de mi interés o responsabilidad. | Porque la cooperativa también es mía. |
| Porque estuvo el técnico en esa reunión. | Porque aprendo. | | |
| Porque el técnico me dijo que tenía | | | |

que estar.

| Nula | Baja | Media | Alta |
|------|------|-------|------|
| 160 | 242 | 125 | 137 |

A las reuniones que Sí fue, ¿cuál es el principal motivo que lo llevó a ir?



Entre los porcentuales baja y nula, suman más del 50 % de las respuestas. Solo el 19 % identifica razones vinculadas a un alto nivel de participación.

Sobre FECOAGRO

Pregunta 10

¿Usted siente que participa de la FECOAGRO?

El 77 % responde que sí siente que participa en la Federación.

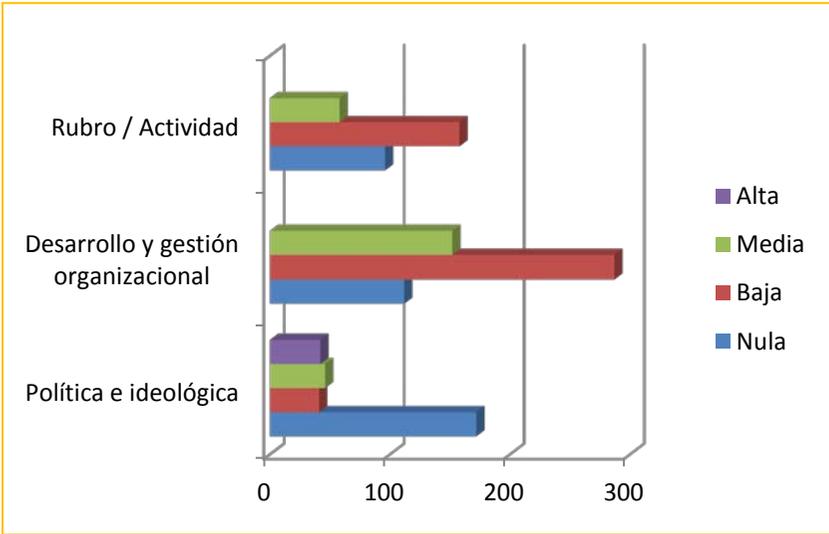
Pregunta 11

¿De qué manera participa de FECOAGRO?

| | Nula | Baja | Media | Alta |
|--|------------------------------------|--|---|--|
| Política ideológica | Siendo socio. Pagando la cuota. | Opino. | Hago propuestas. Reemplazo a los miembros del consejo cuando no pueden ir ellos. | Voy a votar. Soy parte de los que toman decisiones en la Federación. Soy parte del Consejo de la FECOAGRO. |
| Desarrollo y gestión organizacional | Asisto a la fiesta de fin de año. | Recibo la información que me dan. Asisto a las reuniones Asisto a las capacitaciones Devolví todo lo que me prestaron Cobro los cheques. | Informo a otros. Apoyo las propuestas de otros. Ayudo a otros socios con los trámites. Reúno a la gente. | |
| Rubro / | Comercializando | Siempre trabajo | Le hago llegar mi | |

Actividad mi producción con las opinión al con la colecciones. técnico. Federación.
 Le consulto a los técnicos sobre qué producir.

| | Nula | Baja | Media | Alta |
|--|------|------|-------|------|
| Política e ideológica | 172 | 41 | 46 | 42 |
| Desarrollo y gestión organizacional | 112 | 287 | 152 | |
| Rubro / Actividad | 96 | 158 | 58 | |



Los resultados al aplicar la matriz son:

- **Rubro o actividad:** es baja la participación
- **Desarrollo y gestión organizacional:** es baja la participación
- **Política e ideológica:** es nula la participación.

De estas primeras aproximaciones que emergen de la aplicación de la matriz, queda claro que al profundizar el análisis entre lo que expresan y las razones que esbozan, existen algunos aspectos que demuestran que, en realidad, el nivel de actividad y participación es bajo, sobre todo en aspectos tan decisivos como la dimensión política de la institución.

Es importante comprender que en una empresa en la cual los trabajadores son sus dueños, de espíritu y formato cooperativo, la participación de sus miembros no es menor. Muchas de las acciones debieran surgir de un permanente intercambio entre ellos. Para esto, también deben tener claro el sistema cooperativo, qué rol cumplen dentro de la empresa en la cual no son empleados, sino dueños. La propiedad en la empresa cooperativa es colectiva.

El dueño de una empresa tiene entre sus responsabilidades la construcción del poder, asume un rol político para que el cooperativismo sea abordado entre los actores de la organización.

¿Cómo se produce la toma de decisiones? ¿Quiénes toman las decisiones? ¿Quiénes son los representantes y como se relacionan con ellos? ¿Cómo se garantiza que los intereses de los socios queden plasmados en las reuniones? ¿Cómo se abordan los conflictos de intereses? Estas son algunas de las preguntas que surgen al momento de pensar en una organización cooperativa, donde el asociativismo es esencia de la relación, donde la gestión colectiva es parte del trabajo permanente, que tracciona la democratización de este tipo de empresas.

Comunicación, política, poder y vínculos. Cuatro temas entrelazados, que deben estar en la agenda de una institución cooperativa.

CAPÍTULO VI - Conclusiones

➤ EL SENTIDO DE LAS CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo, fueron múltiples las recomendaciones que me surgieron hacerle a la institución. Algunas de ellas son:

En cuanto a aspectos comunicacionales y organizativos:

- Abordar el trabajo de su imagen corporativa con profesionales.
- Generar una página web y espacios virtuales en redes sociales. Promover la participación de los jóvenes en ellos.
- Crear un organigrama.
- Generar actividades que promuevan la pertenencia, la participación, la historia. Se sugiere la exposición de registros fotográficos y testimoniales en las sedes e, incluso, en la misma sede de la Federación.
- Utilizar herramientas didácticas con los productores en las reuniones.
- Abordar aspectos organizativos en las reuniones mensuales: estructura de una reunión, construcción del temario, redacción de las actas, democratización de la palabra, multiplicidad de voces.
- Propiciar la comunicación entre los miembros, sobre todo, entre quienes ocupan roles políticos; presidentes, consejos de administración, etc. Se sugiere crear una red mediante el uso corporativo de telefonía celular.
- Propiciar la comunicación entre Federación y socios, respetando el rol de los presidentes.
- Generar un órgano de difusión interno, impreso, para cada socio, brindando información relevante; donde se contemple información de cada cooperativa. Promover la participación de cada una en este espacio.
- Utilizar el alto nivel de asistencia de los socios al armado de colecciones, para trabajar información de diversa índole.

Sobre el uso del espacio físico:

- Fomentar el uso de la sede para la apropiación del espacio, mediante actividades de diversa índole, por ejemplo recreativas, de capacitación, de labores administrativas.
- Continuar con el abastecimiento de libros y computadoras para las sedes. Fomentar la creación de una biblioteca que tenga, entre otros fines, objetivos técnicos.
- Generar un espacio propio, dentro de la sede de la Federación, para el Consejo de Administración, así como también un salón donde sostener reuniones con los presidentes.
- Abordar en las reuniones el uso del espacio físico de las sedes de cada cooperativa.
- Identificar la pertenencia a la Federación en los edificios de la sede.

Aunque estas son solo algunas y fueron sintetizadas con toda intención, me contuve. Porque de esta investigación acción participativa confirmo aquello que no basta con generar un “Manual de recomendaciones” o un “Plan de acción”, sino que, cuando el proceso se genera con los trabajadores/socios/dueños de

las organizaciones cooperativas, es necesario acompañar los pasos posteriores al diagnóstico, facilitar la ejecución de sus decisiones, instalar la dialéctica entre las partes, para que la transformación sea posible, sea sustentable, y hacia donde ellos así lo determinan. Esto, además, provoca una permanente evaluación que, al mismo tiempo, permite la corrección en el mismo andar. Los comunicadores somos herramientas de un proceso de transformación organizacional. Ya no basta con entregar recetas con sugerencias. Los procesos de cambios, como cualquiera, requieren de tiempo, acompañamiento, reflexión permanente. Creo que uno de los roles del profesional es instalar, con métodos adecuados, espacios de diálogo entre las partes. Espacio de reflexión, decisión, evaluación.

➤ LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA

Tras lo dicho, no me detengo en realizar sugerencias escritas en torno a lo que vi aplicando los enfoques tradicionales de la comunicación institucional. Más bien, enfatizo aquello que se produjo de manera colectiva y con el método IAP. Así, en primera instancia, quiero mencionar que este trabajo permite visualizar los caminos paralelos que se desarrollan en una investigación acción participativa desde los roles necesarios para implementarla. Tras lo cual, esta es una técnica que propongo para organizar y expresar el relato de ambos procesos, y ponerlos en diálogo. Esto también es parte del resultado de este trabajo.

En este sentido, y desde el camino transitado como Investigadora/Facilitadora o Protagonistas-Actores, es factible identificar:

- Saberes y conocimientos
- Voces de los diferentes actores intervinientes
- Roles dentro de la investigación
- Los procesos de cada parte
- Los aportes específicos
- Las posiciones, opiniones y visiones
- La participación

Esto también es un paso hacia la honestidad intelectual en la producción colectiva de conocimiento. Aún restan desafíos, como la relatoría colectiva o la validación del relato de un grupo, así como también abordar la propiedad intelectual colectiva.

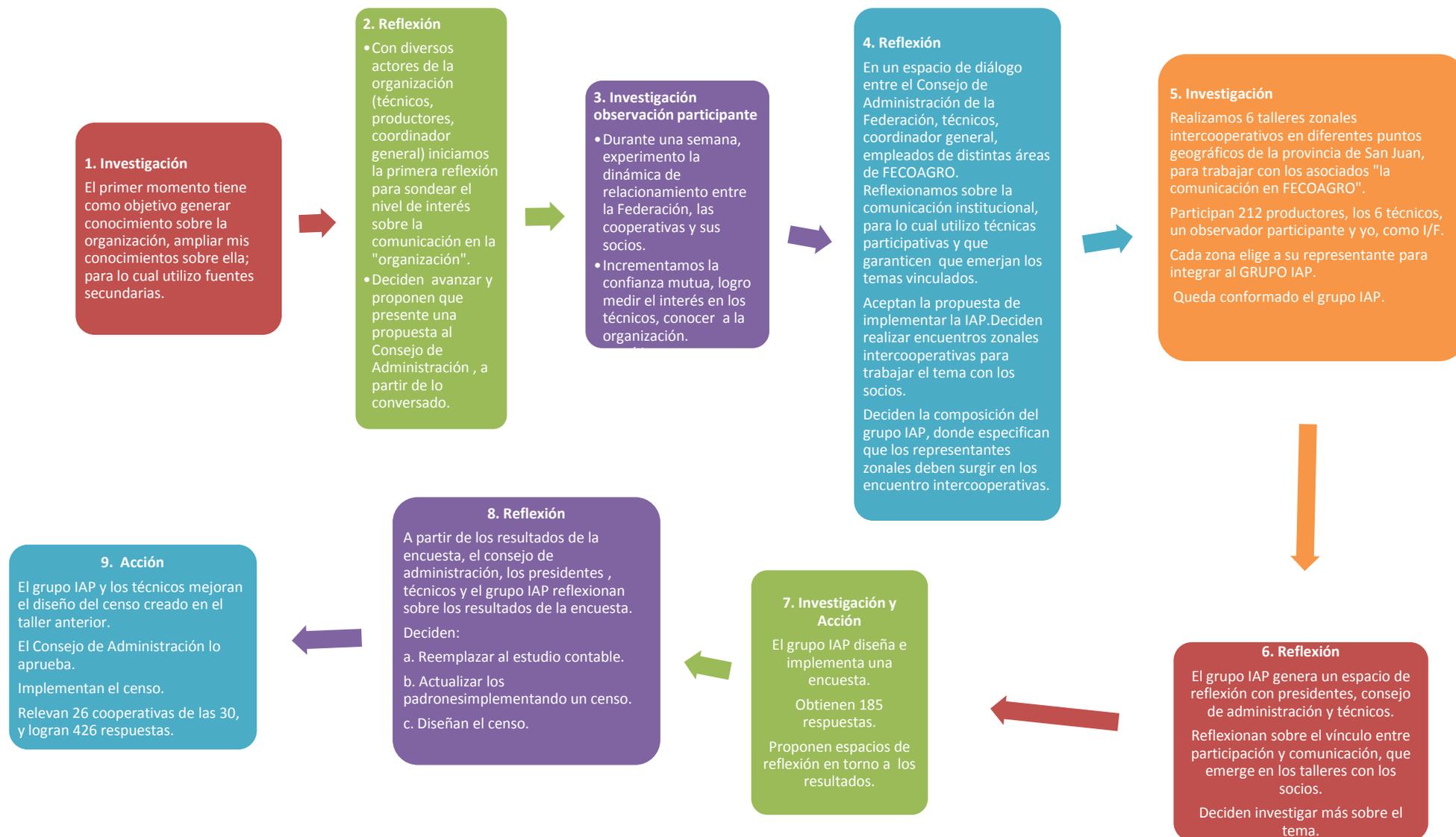
En segundo término, por este trabajo afirmo que el método habilita un alto grado de participación de los socios, y de los representantes de la conducción y de actores estratégicos, como los técnicos. A la vez, facilita la multiplicidad de opiniones. Expongo aquí un resumen de quiénes fueron partícipes de este proceso, y los principales espacios compartidos:

- Un grupo IAP conformado *ad hoc*, con 9 miembros, cuyos representantes zonales son socios de las cooperativas de primer grado, elegidos democráticamente en los talleres zonales.

- 30 cooperativas (el 100 %) representadas por presidentes, socios y/o miembros de su Consejo de Administración.
- 121 socios participaron en los 6 talleres zonales intercooperativas.
- El coordinador general de la Federación, representante del INTA, Alfredo Romano. Conducción política y en ejercicio gerencial dentro de la Federación.
- Representantes del Consejo de Administración de la Federación estuvieron representados en el 100 % de las actividades realizadas.
- 185 productores respondieron la encuesta diseñada e implementada por el grupo IAP.
- 426 respuestas de socios para el censo.
- 6 jornadas de reflexión para analizar resultados y acciones a seguir, con representantes diversos, entre los que estuvieron el Consejo de la Federación, socios de las cooperativas y técnicos.

Al mismo tiempo, la IAP facilita un recorrido común entre el facilitador y los protagonistas. De esta manera, el siguiente cuadro expresa el resumen metodológico que permitió la producción de conocimientos, a lo largo de esta ruta colectiva.

Resumen de la investigación acción participativa: la ruta colectiva



➤ LOS RESULTADOS DEL PROCESO COLECTIVO

En el esquema anterior, expongo en cada cuadro cómo aplicamos la metodología IAP a la comunicación institucional en FECOAGRO y sus 30 cooperativas asociadas.

A lo largo de la IAP, hemos producido de manera colectiva. Desde ese marco, enumero logros alcanzados y observables en esta instancia. Como en todo proceso, podrán verse otros resultados posteriormente:

- Producción de conocimiento sobre la organización.
- Democratización de voces.
- Participación de actores con diferente grado de poder.
- Incremento de la participación de actores.
- Implementación de nuevos espacios de diálogos.
- Problematicación y conceptualización sobre temas de interés institucional.
- Inserción de nuevos temas en la agenda institucional.
- Generación de diagnóstico participativo y colectivo. Implementación de acciones en torno a lo descubierto.
- Visibilidad de temas, razones y motivaciones e intereses de los diferentes socios en torno a la institución.
- Relevamiento de opinión de los socios.
- Implementación de nuevas técnicas y métodos.
- Actualización de información.
- Identificación de la necesidad de continuar el trabajo IAP sumando más actores al proceso.

Esta investigación acción expone cómo, cuando desde la gestión de los profesionales intervinientes en organizaciones cooperativas se proponen métodos que implican integrar otros espacios, asumir mayor compromiso, y que al mismo tiempo son de interés para los productores, ellos ocupan roles diferentes. Tanto los conceptos que expreso en el párrafo anterior como estos que menciono pueden verse plasmados en acciones concretas:

- Creación y conformación del grupo IAP compuesto por actores con representación estratégica: cooperativas - Consejo de Administración - técnicos - jóvenes.
- Implementación de 6 talleres zonales intercooperativas, con asistencia de 121 agricultores familiares.
- Diseño e implementación de encuesta: 185 respuestas obtenidas.
- Construcción de 6 espacios de reflexión con diferentes actores, para análisis y planificación.
- Diseño e implementación del censo, con 426 respuestas obtenidas.

En este trabajo, aflora la capacidad de los productores para producir conocimientos, generar reflexiones y acciones, para tomar decisiones en beneficio de su organización, para implementar nuevas técnicas. Aunque haya proyectos políticos diferentes en la institución, incluso es ilógico pensar que van a tomar decisiones en contra de su propio beneficio, o con la intención de destruir la organización que les permite sostener económicamente a su familia. Es allí donde queda claro que pueden existir tensiones dada la diversidad de los proyectos políticos que convivan. Enfatizo que hablo de los productores, y no de los profesionales externos intervinientes.

A lo largo de esta IAP, presidentes, socios, Consejo de Administración y técnicos, reflexionaron sobre qué son la comunicación y sus propias prácticas comunicacionales. A partir de allí, descubrieron que hay temas emergentes estrechamente vinculados, y cuya preocupación está instalada en la organización. Los tres ejes comunes son:

- La participación
- La democratización de la información
- El cooperativismo

Cada uno de quienes participaron en el proceso realizó sus propios análisis personales. Al mismo tiempo, emergieron sentidos comunes, significados compartidos:

- **Participar** no es tener más hectáreas para sembrar, tampoco vender más cantidad de semillas. Tampoco lo es sostener solo el vínculo comercial o vincularse con la Federación como si fuera “la patronal”.
- Un importante número de socios posee interés en **incrementar su participación** ligado al proyecto político institucional y a la ocupación de cargos de conducción.
- **Reunión de cada cooperativa:** es un espacio de diálogo laboral, que necesita ser mejorado en diversos aspectos como incrementar la asistencia, democratizar la palabra, tratar temas que sean interés de cada socio, entre otros aspectos.
- Los presidentes tienen un rol clave en el **vínculo cooperativas-Federación**, que debe ser mejorado porque no lo están ejerciendo.
- Hay un interés colectivo de **mantener intercambios** con socios de otras cooperativas.
- El colectivo considera que es **importante asistir a las reuniones**.
- Quienes más asisten a las reuniones son quienes la **conciben como un espacio estratégico** y expresan que cumple con sus expectativas. Al mismo tiempo, quienes no asisten no visualizan a la reunión como un espacio laboral, no sienten que puedan aportar algo o no la ven de utilidad.
- Cabe aquí la reflexión de que, al momento de diseñar la encuesta, el grupo IAP identificó a la reunión

mensual de cada cooperativa como un ámbito de participación. Por eso el énfasis sobre la investigación en este espacio.

- En cuanto a la relación con la Federación, si bien la mayoría siente que participan, un alto porcentaje de productores quiere incrementar su participación. Entienden esto desde un sentido de generar más demanda, que sean más provistos por parte de FECOAGRO. En este sentido, como investigadora descubrí que ellos aún no se sienten dueños y conductores de la Federación, y sostienen una relación de tipo patronal.
- Participación es involucrarse, tomar decisiones, exponer ideas, comprometerse.

➤ **LOS RESULTADOS DESDE LA MIRADA COMO INVESTIGADORA**

Con esta investigación también nace la necesidad de distinguir los resultados abordados desde el colectivo de los del rol como investigadora. Han quedado pendientes algunas acciones, como trabajar sobre los resultados del censo, generar los segundos talleres propuestos, entre otras actividades planteadas en los espacios colectivos.

A lo largo del proceso, queda evidenciado que los procesos de reflexión colectivos y personales son diferentes: en tiempos, en miradas, en análisis, en importancia. Aún así, queda de manifiesto que son complementarios, en el sentido de que son diversas piezas de un rompecabezas, las cuales son necesarias para armar la imagen más completa posible.

Los resultados arrojan que la participación es uno de los hilos que construyen la trama de la comunicación institucional en las organizaciones cooperativistas, donde los trabajadores, socios y propietarios ocupan el mismo lugar. Donde es necesario que, en conjunto, se aborde la producción de la empresa, la gestión de la organización, y sus políticas institucionales.

¿Por qué surge la participación ligada a la comunicación? Mediante el trabajo se expresa que participar implica exponer intereses propios o colectivos –dependiendo del espacio– es apoyar un proyecto, avalar una idea, las que no siempre son las hegemónicas o las que elige la mayoría. Participar implica comprometerse, actuar, exponerse, sostener, discernir, elegir. En instituciones democráticas con propiedad colectiva, como una cooperativa, el voto es una manera de practicar la participación, es el mecanismo por el cual garantizan la continuidad de prácticas democráticas, es una de las herramientas que poseen para optar por un proyecto político que consideren apropiado. Pero esto no es suficiente.

En caso de que la administración de los recursos –siempre limitados– sea mediante figuras representativas, como presidentes o un consejo, entonces el rol de la política influye de manera fundamental. Porque los socios/propietarios

eligen a sus representantes. Y es en los diferentes espacios colectivos, como las reuniones de Consejo de Administración de la Federación, o las reuniones de cada cooperativa, donde se exponen y luchan por los intereses. Y aquí es donde queda evidenciado el papel fundamental de la multiplicidad de voces. A lo que agrego que una situación es negociar de socio a Federación, donde el poder es totalmente asimétrico; y otra es que las negociaciones se establezcan de colectivo a colectivo, es decir, de cooperativa a Federación, o entre las mismas cooperativas. Cuando se anulan los canales de comunicación, cuando callan o simplemente no se alientan los espacios de participación colectiva, es entonces cuando podemos visualizar una amenaza para el ejercicio de la democracia en la organización. En caso de que sucediera, es una práctica que va en detrimento de los socios, que boicotea y debilita a la propia organización.

Quien tiene el poder administra los recursos en pos de determinados intereses, los cuales no siempre coinciden con la mayoría, o con el colectivo o el proyecto político institucional. En este tipo de organizaciones, en las cuales el eje es el asociativismo, es decir, situaciones de paridad laboral y no de relación jefe/subordinado o patrón/empleo, no es menor el rol que cumple la participación. En cada cooperativa hay tantos dueños como socios tenga. Al igual que en la Federación. El sistema de conducción es por representación. Planificar políticas institucionales tendientes a garantizar entre los miembros la igualdad de derechos, de participación, de acceso a los recursos, de opinión, es una de las esencias en las empresas sociales. Sin embargo, a lo largo del trabajo quedó demostrado que el eje de la Federación es la comercialización de productos, que el trabajo sobre el cooperativismo y sobre los aspectos organizativos es insuficiente, y que no tuvo el mismo desarrollo.

Al mismo tiempo, del trabajo aflora que las diversas prácticas ejercidas por la Federación tienden a debilitar a las cooperativas de primer grado al generar acciones Federación/socio, cuando debieran ser Federación/cooperativa:

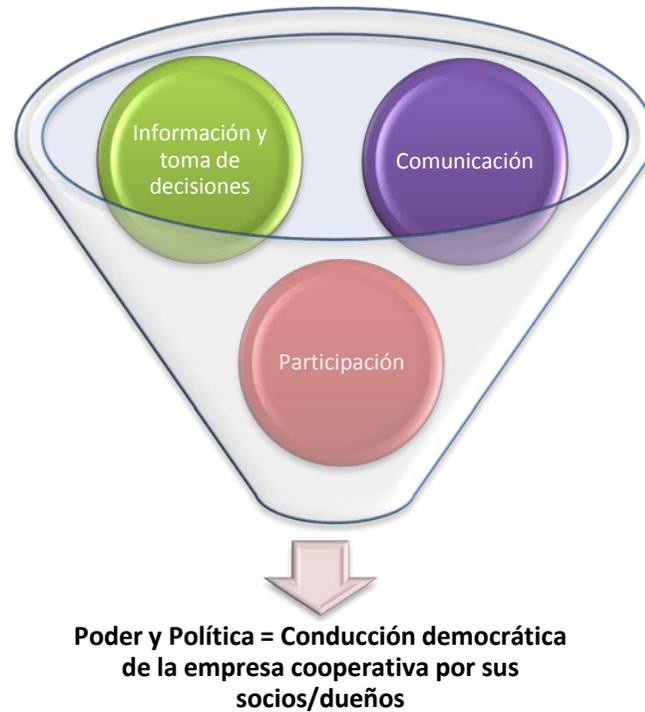
- a. Compra directa a los socios, aunque en el estatuto se especifica que deben ser por cooperativa.
- b. Pago directo por socio, no por producción cooperativa.
- c. Beneficio directo al socio, como la asignación de viviendas.
- d. Créditos y asistencia diversa directa al socio: distribución de agroquímicos y asignación de viviendas, entre otros.

Del trabajo se desprende que esta concepción también se manifiesta en otros ámbitos, como por ejemplo, que el Consejo de Administración no posee un lugar físico propio, sino que comparte el espacio con el coordinador/gerente. A lo que se suma que no existe ningún espacio físico para que presidentes y Consejo de Administración puedan reunirse todos juntos, dentro de las instalaciones de la Federación.

Entonces, también de la IAP brota como resultado que existe la necesidad de mirar detenidamente cuál es lugar que ocupan los profesionales que intervienen, tanto externos como empleados de las organizaciones cooperativas. En este sentido, con este trabajo he descubierto que es necesario realizarse determinadas preguntas al momento de pensar en la comunicación en organizaciones cooperativas: cómo son los vínculos con los socios, con las cooperativas, con la Federación, con los representantes políticos; sus prácticas de relacionamiento; qué grado de poder tienen y cómo lo usan; a quiénes benefician y a quiénes no. A través de esta IAP se torna visible que el modo en que los profesionales – extensionistas, consultores, investigadores, etcétera– ejercen el liderazgo y la conducción, o la mera intervención y/o asesoramiento, el espacio que ocupan, el que dejan para ser ocupados por los socios cooperativistas, modifica directamente la posición que adoptan los socios productores en el ejercicio del poder y la conducción. Hay una relación de fuerzas asimétricas entre ambas partes. Tras lo cual, cabe que los organismos estatales, como el INTA, se planteen y dejen explícitamente expresado cuál es el rol de sus profesionales en las organizaciones de productores, y qué responsabilidades asumen, así como también, las responsabilidades, compromisos y métodos que avalan desde el mismo organismo, mediante los profesionales que trabajan en las cooperativas u otras organizaciones. Y más aún, cuando ocupan cargos gerenciales y de conducción política.

Sumado a esto, del trabajo surge que los socios no se comportan como dueños de la organización. No hablan de sí mismos como productores que poseen en conjunto una empresa, sino que en su vínculo con la Federación tienden a ubicarse como proveedores o empleados. En cuanto a la cooperativa, hay expresiones disímiles, aunque puedo identificar, a lo largo del trabajo, que existe mayor sentido de pertenencia y cercanía con la cooperativa de primer grado.

En resumen:



➤ LA IAP Y LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación es herramienta de la IAP al mismo tiempo que se convierte en un fin de la IAP, desde la misma construcción de sentido que implica esta metodología. La comunicación es su esencia. Con este trabajo queda expuesto que construir de manera colectiva, producir conocimiento con una comunidad o institución, implica abordar los espacios de diálogo donde la participación y la democracia son inseparables, y en tanto esto no suceda, entonces se tendrá enfrente una organización disociada. Como cuando se disocia hacer y pensar. Entre las conclusiones queda que este método de investigación cobra un especial énfasis en las instituciones democráticas, o espacios que pretenden serlo. Los cooperativistas son socios, son propietarios de una empresa social con igualdad de derechos. La comunicación puede garantizar que las voces de los actores circulen en torno a los intereses institucionales y de sus actores.

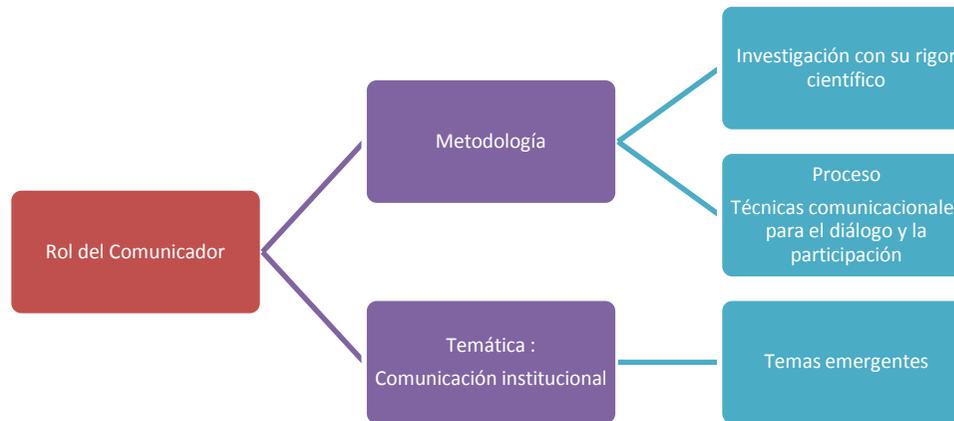
➤ **LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: EL ROL DE SUS PROFESIONALES**

Cada profesional también comprende al mundo desde una cosmovisión propia. Creo que facilitar la emancipación de actores históricamente vulnerables es parte del rol del Estado, que actúa a través de sus profesionales. De este trabajo emerge que en instituciones cooperativas no se trata de diagnosticar y redactar un Manual de Recomendaciones y pasar a la próxima organización. A partir de este trabajo confirmo que el desafío de cada profesional es el de acompañar el proceso de una organización en búsqueda de su propia superación. Para esto, es esencial identificar y conocer el tipo de organización, diferenciando estatales de privadas, y dentro de ellas, iniciar el proceso asumiendo el rol del poder, cómo se construye, y cómo se determinan los conductores de la organización. Las cooperativas también son empresas privadas en las cuales todos los socios son propietarios, diferencia sustancial con organizaciones del Tercer Sector, o simplemente, con sociedades anónimas o limitadas, por nombrar algunas. Es decir, del trabajo se desprende también que, para trabajar en comunicación institucional para empresas privadas, es necesario contemplar el tipo de sociedad dado que además allí se visualizan las relaciones de poder, los actores de la conducción y el modo en que se los elige.

Desde este trabajo, comprendo que la IAP permite que este tipo de procesos y logros sean alcanzados de manera colectiva. Ya no se trata de producir conocimiento de manera individual, de “bajar línea” u otorgar soluciones que vaya a saber quién y cómo podrán aplicarlas, y si darán los resultados que consideran sus actores. Más bien entiendo que este método facilita un proceso de gestión y producción colectiva, por medio de la cual los intereses se encuentran y se convierten en intereses compartidos, y tras esto, se implementan las decisiones pertinentes. Que toman ellos. Y la principal herramienta aquí es el diálogo, la negociación, la participación. Este proceso permite generar aprendizajes permanentes, formación constante y la posibilidad de que se incluya una polifonía de opiniones y visiones.

De esta IAP surge que el profesional interviniente asume un rol fundamental, cuyos conocimientos y habilidades deben garantizar la democratización de la palabra, promover la participación de actores con diversos roles y grados de poder, incentivar la circulación de sentidos, lo heterogéneo y lo homogéneo. Es parte de la IAP que surja la pluralidad existente en todo grupo o comunidad. Con esta investigación, entiendo que lo que se busca intencionalmente es la conexión de voluntades, un recorrido interactivo, el ida y vuelta permanente que genera aprendizaje, en el cual están los modos de relacionarse, el hablar, el decir lo que piensan, ubicarse frente al otro –y más cuando el otro significa el poder–, comprender las visiones diferentes a la propia, el observar algo con lo cual convivo y de lo que soy parte.

A partir de este trabajo se manifiesta que, en esta dinámica, el comunicador posee múltiples responsabilidades; y una más, cuando la IAP aborda la comunicación institucional:



De esta forma, el comunicador que interviene ya no solo mira con las claves basadas en la imagen, la identidad y los públicos destinatarios, sino que, en organizaciones cooperativas, requiere centrar la mirada en las relaciones entre las partes, los vínculos construidos y destruidos, identificar los temas que afloran en torno a la comunicación, garantizar la polifonía de voces, así como también contemplar el poder y la política dentro de la institución. De la IAP aflora que, en instituciones donde los trabajadores/productores son propietarios de la empresa al mismo tiempo, y donde además eligen por sistemas democráticos a sus conductores políticos, el comunicador debe poner especial énfasis en la dinámica de los vínculos y relacionamientos.

➤ APORTES METODOLÓGICOS

A partir del trabajo, florece la necesidad entonces de profundizar la matriz propuesta para medir la participación de los actores en las organizaciones cooperativas. El método permite vincular aspectos cuantitativos y cualitativos, a partir de los significados de sus miembros.

Esto no es menor, dado que los resultados que arroja el método, el cual debo desarrollar aún más, son significativos. Sin duda los gráficos sacan el velo, el que a veces parece inexistente, y torna visible prácticas de la organización en torno a los espacios de participación de los socios, y facilita la mirada sobre si realmente los protagonistas de la institución son sus

conductores políticos. Entiendo que la matriz puede responder a la pregunta, ¿dónde realmente están participando los socios/propietarios de su organización?

Al haber aplicado el método, surgen nuevas preguntas entre las cuales me fue surgiendo lo siguiente: si los productores creen que deciden políticamente, pero en realidad no lo están haciendo, ¿quién conduce a la organización? Justamente aquí es donde considero que la matriz debe ser tridimensional. Agregaría, también, la identificación de los actores específicos. Quién participa, en dónde y con qué grado.

EN SÍNTESIS

En términos específicos, se pueden enumerar los siguientes logros del proceso realizado por los miembros de la Federación y sus cooperativas:

- Producción de conocimiento sobre la organización.
- Democratización de voces.
- Incremento de la participación de actores.
- Participación de actores con diferente grado de poder.
- Implementación de nuevos espacios de diálogos.
- Problematicación y conceptualización sobre temas de interés institucional.
- Inserción de nuevos temas en la agenda institucional.
- Generación de diagnóstico participativo y colectivo. Implementación de acciones en torno a lo descubierto.
- Visibilidad de temas, razones, motivaciones e intereses de los diferentes socios en torno a la comunicación, la institución y otros emergentes entrelazados.
- Relevamiento de opinión de los socios.
- Implementación de nuevas técnicas y métodos.
- Actualización de información sobre la institución y su comunicación.
- Identificación de la necesidad de continuar el trabajo IAP sumando más actores al proceso.

En términos generales del trabajo, identifico los siguientes resultados y conclusiones:

- Los productores agropecuarios poseen conocimientos de diversa índole sobre su organización.
- Es posible generar cambios organizacionales mediante la IAP.

- Para transformar la realidad de una organización, la participación de sus actores es imprescindible en la producción de conocimiento. Desde la definición del problema hasta la implementación, son ellos quienes deben tomar las decisiones que consideren pertinentes.
- La IAP es un método que promueve la producción colectiva de conocimiento, que facilita la puesta en común de los diversos sentidos y significados de los actores de la organización. La comunicación es su herramienta imprescindible.
- La IAP promueve la participación activa de los conductores de las instituciones en procesos de intervención con profesionales externos. Esto también se aplica a la mirada comunicacional. El profesional de la comunicación debe contemplar esto en sus prácticas e intervenciones, y seleccionar métodos y técnicas adecuadas.
- La IAP facilita el cambio organizacional con integración plena de sus actores. Es un método que permite la permanente revisión y transformación de la realidad, a través de la producción de conocimiento basado en sus protagonistas.
- Se propone un método de relatoría. Mediante la organización cronológica de los sucesos se trazan dos columnas paralelas, que organizan el texto exponiendo de manera independiente el camino realizado por la investigadora/facilitadora, y el realizado por el colectivo.
- Es necesario identificar quiénes son los actores “estratégicos” en una institución, vinculando esto al ejercicio de poder, la toma de decisiones, la conducción, la hegemonía de las lógicas organizacionales circulantes.
- La política, el poder y la comunicación son dimensiones necesarias para analizar empresas democráticas, como las cooperativas, en las cuales por mecanismos preestablecidos se selecciona a la conducción. En ellas, sus actores presentan igualdad de derecho a acceder a la voz y al voto, generan listas para postularse a la conducción de la institución, ya sea para la cooperativa –organización de primer grado– como para la Federación –organización de segundo grado–.
- Comunicación, política y poder están entrelazados en organizaciones de conducción colectiva.
- La comunicación institucional puede contemplar otros ejes en su agenda, en la cual se incluyen perspectivas teóricas, métodos y técnicas. No solo abarca a la identidad e imagen.
- La comunicación institucional debe ampliar sus conceptos y generar miradas que contemplen la política, el poder, los intereses y los significados de sus miembros, sean estos colectivos o individuales.
- Se desarrolló un aporte metodológico, el cual intenta medir la participación de los socios cooperativistas en las diferentes dimensiones de una institución. En ella se integran respuestas cuantitativas y cualitativas.

- Los resultados expresan la necesidad de implementar métodos que permitan medir la participación de los cooperativistas en sus propias empresas. Tras lo cual, es pertinente considerar la profundización de la propuesta metodológica que se expone en el capítulo V.
- Esto también implica ampliar la mirada sobre lo que la comunicación y sus profesionales pueden aportar en los procesos de transformación organizacional, los que no se acaban al momento de entregar un manual con recomendaciones, sino que el hecho demanda un acompañamiento de ese proceso.
- Es necesario (re)definir el rol que tienen los profesionales y otras empresas/organizaciones al momento de intervenir en procesos de producción de conocimiento y de transformación organizacional.

Bibliografía

1. Agencia de Cooperación Internacional de Japón. *Formulario resumen de proyecto. Fortalecimiento y ampliación de la base social de FECOAGRO Ltda. y su diversificación productiva y económica*. Argentina: JICA, [2000?] Documento institucional
2. Aguilar, María José. *Técnicas de Animación Grupal*. Argentina: Espacio Editorial, 1990.
3. Ander-Egg, Ezequiel. *Técnicas de investigación social*. 24° Edición. Argentina: Lumen, 1995. (Colección Políticas, servicios y trabajo social)
4. Berger, Peter; Luckman, Thomas. *La construcción social de la realidad*. Argentina: Amorrortu Editores, 1976.
5. Cedepo; Humanitas. *Técnicas participativas para la educación popular*. 3era edición. Argentina: Alforja, 1989 (Publicación de Educación Popular)
6. Chaves, Norberto. *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. 3era edición revisada. España: Ediciones Gili, 1994.
7. Cicalese, Gabriela. *Comunicación Comunitaria. Apuntes para abordar las dimensiones de la construcción colectiva*. Argentina: La Crujía Ediciones, 2010. (Apuntes de Comunicación).
8. Cortés, Carlos. *La comunicación al ritmo del péndulo. Medio siglo en busca del desarrollo*. 2009.
9. Demo, Pedro. *Investigación Participante. Mito y realidad*. Argentina: Lumen-Humanitas. 2009.
10. Díaz Bordenave, Juan. *Comunicación y Sociedad*. Argentina: Ediciones Búsqueda, 1985
11. Díaz Bordenave, Juan. *Participación y Sociedad*. Argentina: Ediciones Búsqueda, 1985.
12. Díaz, Esther. *La posciencia. El conocimiento científico en las postrimerías de la modernidad*. 3ra edición. Argentina: Editorial Biblo, 2004.
13. Enz, Angélica; Fantin, Roxana; Laharrague, Isabel. *Comunicar para el cambio social*. Argentina: La Crujía, 2006.
14. Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Argentina: Ediciones Paidós, 2005. (Grupo e Instituciones)
15. FECOAGRO. *II Jornada Evaluativa de Cooperativistas de la Federación de Cooperativas de San Juan*. Argentina: FECOAGRO, 1997. Documento institucional.
16. FONAF. *Documento base*. [en línea] Disponible en <http://www.fonaf.com.ar>. Argentina: Foro Nacional de la Agricultura Familiar, 2009.
17. Freire, Paulo. *Pedagogía del Oprimido*. 3ra edición revisada. Argentina: Siglo Veintiuno Editores, 2008. (Biblioteca Clásica de Siglo Veintiuno)
18. Gandulfo de Granato, María Azucena; Taulamet de Rotelli, Marta Raquel; Lafont Batista, Ester. *El juego en el proceso de aprendizaje*. Argentina: Humanitas, 1994.
19. García, Dora. *El grupo. Métodos y técnicas participativas*. 2da edición. Argentina: Espacio Editorial, 2003.
20. Gumicio Dagon, Alfonso. *Haciendo olas. Historias de comunicación participativa para el cambio social*. Bolivia: Plural Editores, 2001.

21. Hernández-Sampieri, R.; Fernández-Collado, C.; Batista Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación*. 4ta edición. México: Mc Graw Hill, 2006.
22. Huergo, Jorge. Lo que articula lo educativo en las prácticas socioculturales. Universidad Nacional de La Plata. Materia Comunicación: prácticas y ámbitos educativos alternativos. Profesora Cora Gornitzky.
23. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). [En línea] Disponible en <http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=39>
24. INTA, CIPAF. *Boletín Investigación Acción Participativa*. Edición especial. [En línea] Disponible en <http://www.inta.gov.ar/cipaf/info/noa/boletines/Boletiniap1.htm> Argentina: Ediciones INTA, 2007.
25. INTA, CIPAF. *Programa Nacional de Investigación y desarrollo tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar [en línea] Disponible en <http://www.inta.gov.ar/cipaf/inst/doc/documentobase.pdf>* Argentina: CIPAF, 2007.
26. INTA. *Boletín de Extensión* [en línea] Disponible en <http://www.elsitioagricola.com/gacetillas/intaCom/comunica10.asp> Argentina: Ediciones INTA, 2002.
27. Mayo, Ariel. *La ideología del conocimiento*. Argentina: Jorge Baudino Ediciones, 2009.
28. Ministerio de Desarrollo Social. Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano. *Procesos en construcción. Experiencias y reflexiones desde lo social*. Argentina: UNDP Argentina, 2007.
29. Ministerio de Economía. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. INDEC. *Glosario de términos* [en línea] Disponible en www.indec.gov.ar Argentina: INDEC, 2010.
30. Ministerio de Economía. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. *Censo Nacional de Población, Hogares y vivienda 2001*. [en línea] Disponible en www.indec.gov.ar
31. Ministerio de Educación. Mapas [en línea] Disponible en www.conectarigualdad.gob.ar Argentina: Programa Conectar Igualdad, 2010.
32. Morin, Edgard. *La epistemología de la complejidad*. [en línea] Disponible en http://www.ugr.es/pwlc/G20_02Edgard_Morin.html Francia: CNRS, 2004. *Gazeta de Antropología* N° 20, 2004.
33. Nogueira, Néstor. *Estado, sociedad civil y gestión pública*. Parte I y II. Desarrollo institucional en América Latina.
34. Pérez, Rafael Alberto. *Siete cambios que conducen a una teoría estratégica más humanizada*. [en línea] Disponible en <http://www.comlac.org/index.php5?seccion=5&id=3>
35. Prieto Castillo, Daniel. *Introducción a la comunicación rural*. Argentina: Ediciones INTA, 1994. (Serie Comunicación Rural)

36. Rodríguez, Clemencia; Obregón, Rafael; Vega, Jair. *Estrategias de comunicación para el cambio social*. Ecuador: Friedrich Ebert Stiftung, 2002. (Proyecto latinoamericano de Medios de Comunicación)
37. Romano, Alfredo. *Sistemas cooperativos agropecuarios de San Juan*. Federación de cooperativas agropecuarias de San Juan. Documento Institucional. Argentina: INTA, [1992?] Documento institucional
38. Ruiz, Violeta. *Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada*. Argentina: Paidós, 2004. (Tramas Sociales)
39. Sagastizabal, María Ángeles; Perlo, Claudia. *La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones*. 3ra edición. Argentina: La Crujía, 2006. (Educación y Comunicación)
40. Salazar, María Cristina. *La investigación-acción participativa. Inicios y desarrollos*. Argentina: Humanitas, 1991.
41. Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. España: Editorial Síntesis, 1996.
42. Tort, María Isabel; Lombardo, Patricia. *Las cooperativas de trabajo agropecuario en la Argentina. Algunos estudios de casos*. Argentina: Ediciones INTA, 1993.
43. Uranga Washington. Desarrollo, Ciudadanía, Democracia. Aportes desde la Comunicación. III Congreso Panamericano de Comunicación, Argentina: agosto de 2005.
44. Uranga, Washington. *Democracia y ciudadanía: responsabilidad de los comunicadores*.
45. Uranga, Washington. *Hacia una relación sociocultural plena desde una perspectiva de derecho*.
46. Uranga, Washington. *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*.
47. Uranga, Washington. *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Facultad Nacional de La Plata. Taller de Diseño de Comunicación Visual.
48. Vizer, Eduardo. *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad*. 2da Edición. Argentina: La Crujía, 2006.

Anexos

Anexo A

Power Point presentado en el Primer Encuentro

COMUNICACIÓN

FECOAGRO LTDA.





- No es para buscar errores ni juzgar
- No hay respuestas acertadas o equivocadas
- No hay una verdad

- es para reconocer nuestras capacidades
- es para reconocer nuestras experiencias
- a las preguntas y las inquietudes
- es para potenciarnos y mejorar
- es para crecer juntos



FECOAGRO LTDA.



Metodología: Investigación Acción Participativa

Investigación: es una práctica científica con pasos determinados.



Acción: Conocer para mejorar, para reflexionar, para crecer, para transformar la realidad y construir la que queremos.

Participativa: sólo es posible si somos parte, es decir, si participamos.

Comunicación



¿Cuáles son los pasos de este proceso colectivo?

1. Definir el tema: **la comunicación de FECOAGRO**
2. Definir los objetivos
3. Definir los sujetos de la investigación
4. Seleccionar las técnicas
5. Recoger la información
6. Ordenar la información
7. Analizar e interpretar
8. Dar a conocer los resultados a la comunidad
9. Alternativas de solución y/o plan de acción
10. Evaluación de la investigación



Comunicación



¿de quién es el proceso?



Asumimos acuerdos y compromisos: trabajar juntos
Los protagonistas: ustedes



¿sobre qué queremos trabajar?

Sobre la **REALIDAD** de los protagonistas:
ustedes

¿sobre qué parte de la realidad?

La que ustedes quieran conocer, profundizar, mirar



Comunicación



Roles: todos somos constructores

Facilitadora del proceso de construcción colectiva

- Orientar en los pasos y metodologías del método científico
- Facilitar el intercambio
- Rescatar saberes, experiencias, acuerdos
- Poner en común lo que se va viendo

Grupo IAP

- Es el grupo que lidera este proceso de construcción colectiva
- Plantear las inquietudes
- Tomar decisiones
- Validar los contenidos
- Son quienes deciden, reciben la devolución de los resultados de cada paso, informan al resto de lo que va pasando.



Sujetos del proceso

- Son aquellos de los cuales necesitamos saber lo que piensan, viven o experimentan, por el rol que ocupan y el tema que se quiere conocer.
- Aportar las vivencias y las experiencias
- Opinar sobre cómo ven determinado tema

Comunicación



La propuesta

Generar un proceso de construcción colectiva de conocimiento, sobre la comunicación de FECOAGRO con metodología IAP



¿lo hacemos?

Comunicación



3. Comunicación:



¿Cómo sueñan a la comunicación de FECOAGRO?
¿Cómo les gustaría que fuera?



Comunicación



Segundo Momento

Marco de trabajo: FECOAGRO

Empoderamiento / fortalecimiento de sus actores



Propuesta: Construcción colectiva del conocimiento

El tema: la comunicación



Metodología: Investigación Acción Participativa

Comunicación



1. La comunicación



¿Qué es?

¿Qué palabras asocian con la comunicación?

¿Cuáles son las experiencias que tienen?

¿Dónde se ve la comunicación de FECOAGRO?



Comunicación



2. Los actores/protagonistas en un escenario



Quiénes se comunican
Comunicación entre quiénes
Dónde



Comunicación



La propuesta de conocimiento:

Quiénes son los actores/protagonistas

El/los territorio/s donde se comunican esos actores

Con quiénes otros se comunican

Cómo es. Cómo nos gustaría que fuera

Comunicación



Acordar

¿Quiénes van a conformar el grupo IAP?
¿Cuándo es el próximo encuentro?



Comunicación



Propuesta para el Grupo IAP: 12

- **Técnicos: 1**
- **Jóvenes: 1**
- **Coop: por Zona:**
 - a. Iglesia: 1
 - b. Jáchal: 1
 - c. Albardón: 1
 - d. Angaco, San Martín y Caucete: 1
 - e. Pocito + Sarmiento: 1
 - f. Otros: Pre-coop: 2
- **Consejo: 1**
- **Personal: 1**
- **administración, secretaría institucional: 1**

ANEXO B

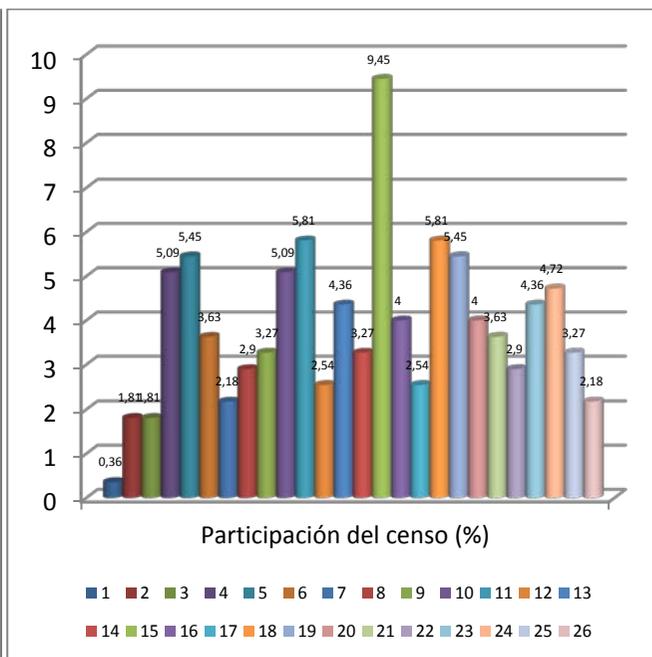
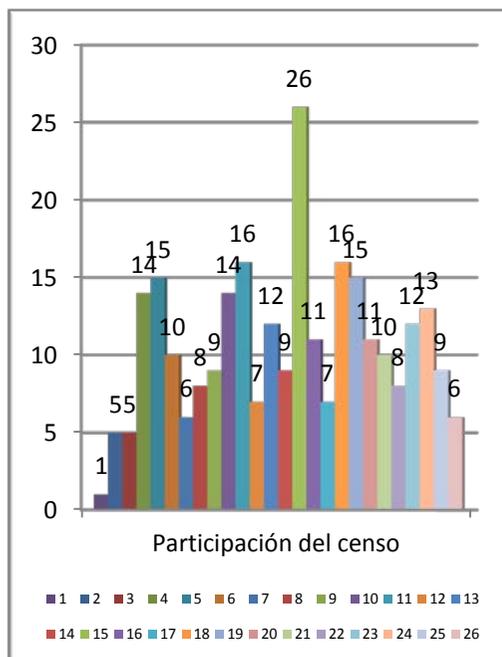
RESULTADOS DEL CENSO

| Nro Coop | Cooperativa | Padrón actual |
|--------------|---------------------|---------------|
| 1 | Del Carmen Angaco | 6 |
| 2 | Las Tierritas | 20 |
| 3 | Las Tapias | 11 |
| 4 | Villicum | 10 |
| 5 | Nueva Esperanza | 11 |
| 6 | Pie de Palo | 9 |
| 7 | Valles Iglesianos | 29 |
| 8 | El Progreso | 35 |
| 9 | Mercedario | sin datos |
| 10 | Amanecer | 30 |
| 11 | Doña Alicia | 18 |
| 12 | Proinco | 11 |
| 13 | Manos Solidarias | 7 |
| 14 | Isidro Labrador | 18 |
| 15 | La Puntilla | sin datos |
| 16 | Del Este | 15 |
| 17 | Agrosur | 14 |
| 18 | Nuevos Horizontes | 13 |
| 19 | Del Norte | 11 |
| 20 | Niquivil | 23 |
| 21 | Marisol | 12 |
| 22 | Abril | 15 |
| 23 | India Mariana | 17 |
| 24 | Los Tréboles | 14 |
| 25 | 21 de Septiembre | 14 |
| 26 | 25 de Septiembre | 12 |
| 27 | Tudcum | 10 |
| 28 | Costa de Vargas | 20 |
| 29 | Noroeste Sanjuanino | 10 |
| 30 | El Fical | 11 |
| Total | | 426 |

Este cuadro contiene el padrón actual de referencia para la Federación.

Expresa un total de 30 cooperativas, con 426 socios.

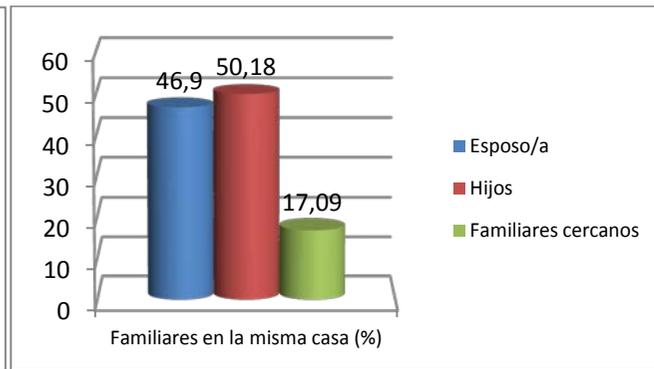
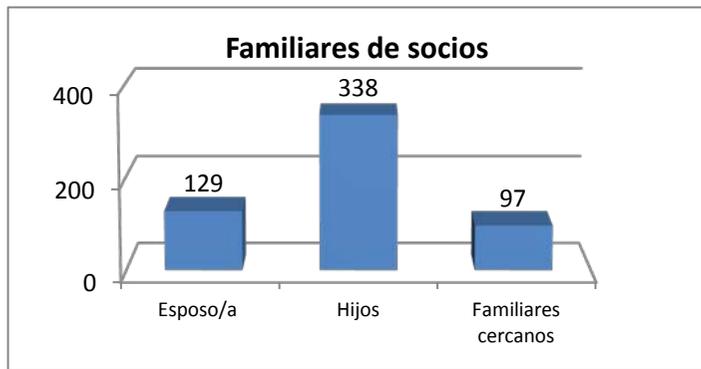
Se destaca la Federación no posee datos suministrados sobre 2 dos cooperativas.



- Referencias**
- 1 - La Puntilla
 - 2 - Villicum
 - 3 - Del Este
 - 4 - India Mariana
 - 5 - 21 de Septiembre
 - 6 - Nueva Esperanza
 - 7 - Manos Solidarias
 - 8 - 25 de Septiembre
 - 9 - Marisol
 - 10 - Nuevos Horizontes
 - 11 - Isidro Labrador
 - 12 - Carmen Angaco
 - 13 - Covil
 - 14 - El Fical
 - 15 - Progreso
 - 16 - Los Tréboles
 - 17 - Tudcum
 - 18 - Amanecer
 - 19 - Costa de Vargas
 - 20 - Proinco
 - 21 - Las Tapias
 - 22 - Pie de Palo
 - 23 - Del Norte
 - 24 - Las Tierritas
 - 25 - Doña Alicia
 - 26 - Agrosur

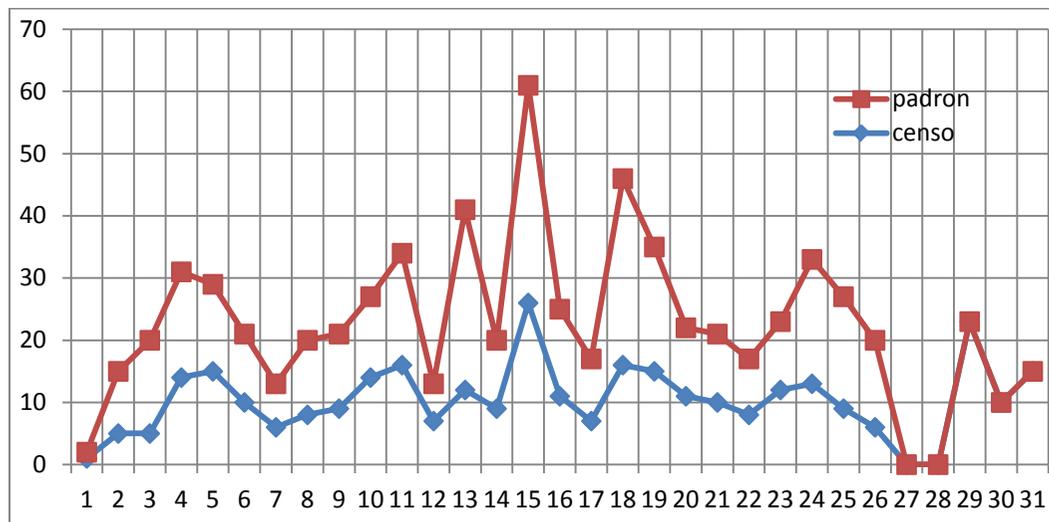
En ambos gráficos se puede observar la cantidad de respuestas por cooperativa, en términos nominales y porcentuales.

- Se relevaron 26 cooperativas, sobre un total de 30.
- La cooperativa con mayor cantidad de respuestas fue “Agrosur”



Ambos gráficos expresan el tipo de parentesco en entre socios de la Federación.

Se observa que hay un alto número de relaciones familiares entre socios cooperativistas.

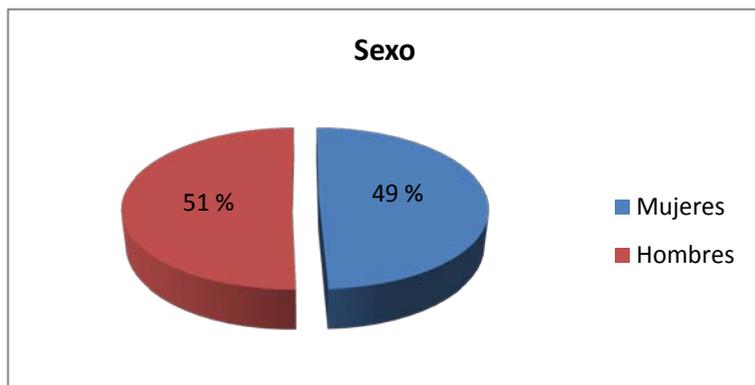


Este gráfico expresa la comparación entre el relevamiento realizado y el padrón de la Federación.

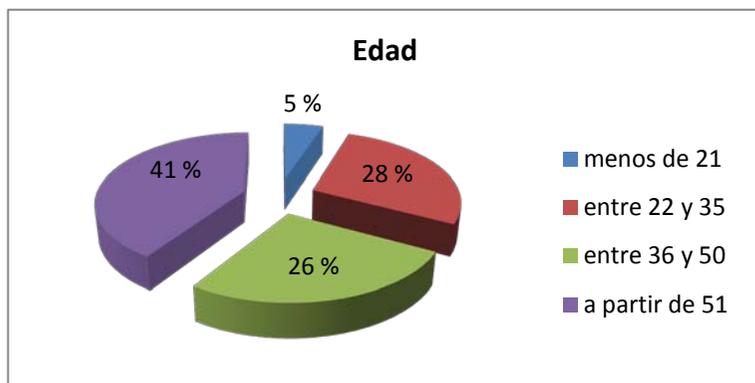
Contempla un grupo pre-cooperativo.

Referencias

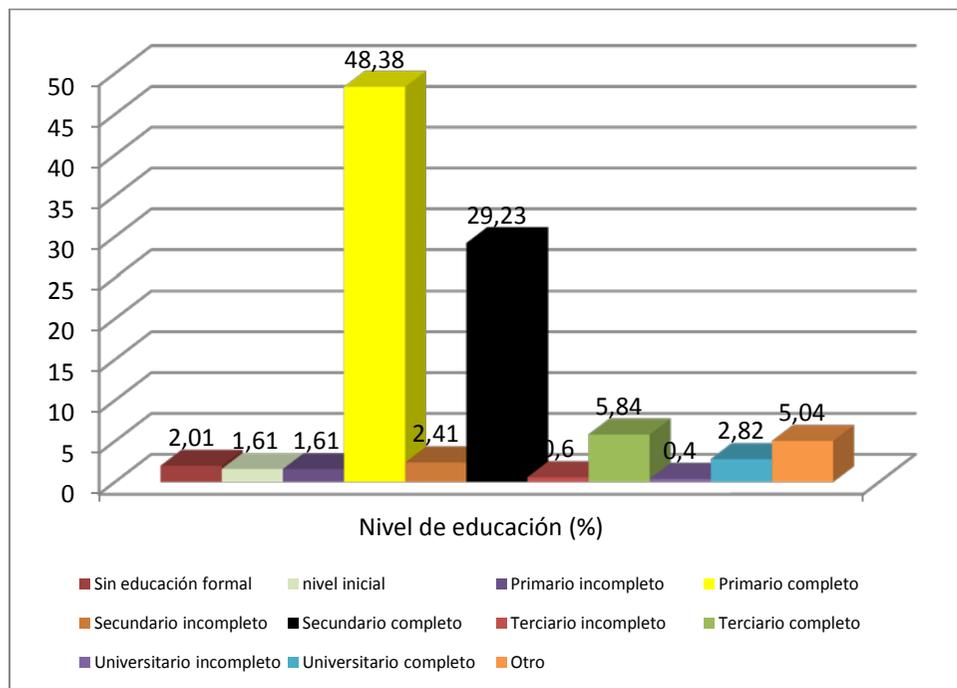
- 1 La Puntilla
- 2 Villicum
- 3 Del Este
- 4 India Mariana
- 5 21 de Septiembre
- 6 Nueva Esperanza
- 7 Manos Solidarias
- 8 25 de Septiembre
- 9 Marisol
- 10 Nuevos Horizontes
- 11 Isidro Labrador
- 12 Carmen Angaco
- 13 Covil
- 14 El Fical
- 15 Progreso
- 16 Los Tréboles
- 17 Tudcum
- 18 Amanecer
- 19 Costa de Vargas
- 20 Proinco
- 21 Las Tapias
- 22 Pie de Palo
- 23 Del Norte
- 24 Las Tierritas
- 25 Doña Alicia
- 26 Agrosur
- 27 Mercedario
- 28 La Puntilla
- 29 Niquivil
- 30 Noroeste Sanjuanino
- 31 Abril



La cantidad de productores y productoras asociados es similar.

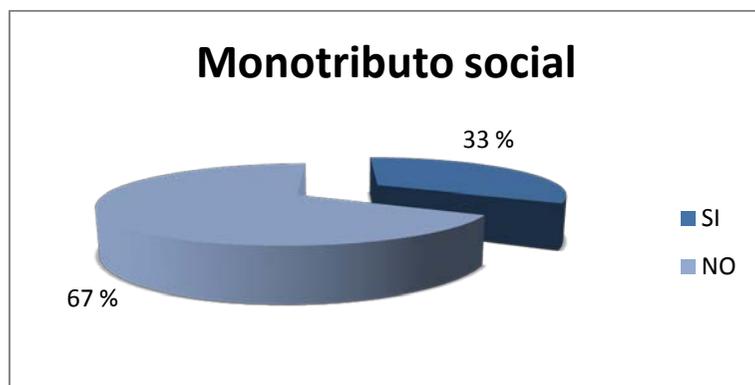


El 41% de los socios tiene 51 años o más.



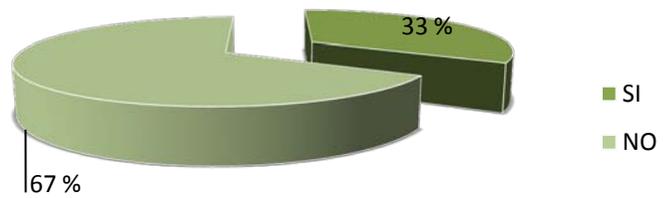
El 48,38% posee primaria completa.
 El 29,23 % posee secundario completo.
 El 5,84 pudo completar un terciario.
 El 2,82 % pudo finalizar su carrera universitaria.

Formalidad e inserción en el sistema – Composición del ingreso económico



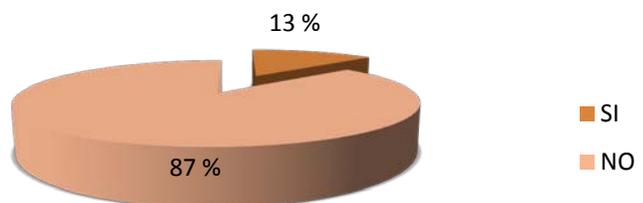
El 67% de los socios no poseen el monotributo social

RENAF



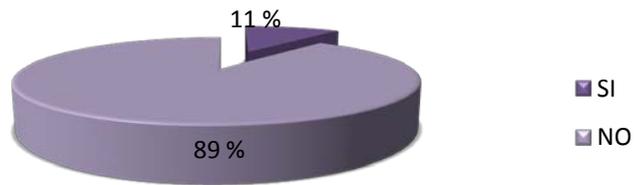
El 67% no participa del RENAF

RUPA



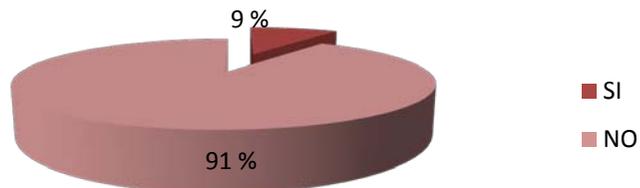
El 87 % no es miembro del RUPA

Empleado



El 89% dice no ser empleado

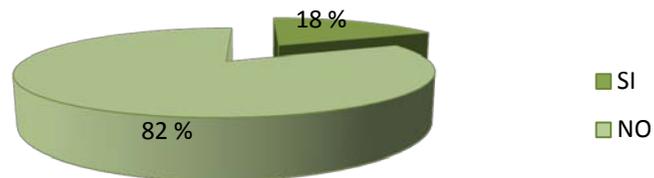
Trabajador temporario



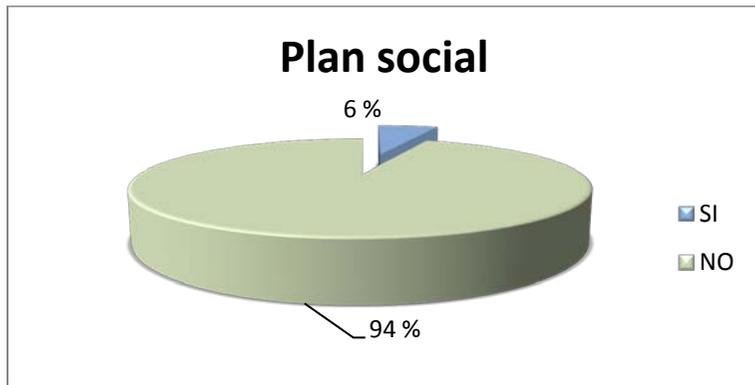
El 9% dice tener algún trabajo temporario.

Teniendo en cuenta los gráficos de tortas anteriores en conjunto con el que expresa si poseen o no trabajos temporarios, los resultados expresan que el ingreso económico principal es mediante la comercialización de su producción.

Plan Universal por Hijo



Solo el 18% percibe el plan universal por hijo.



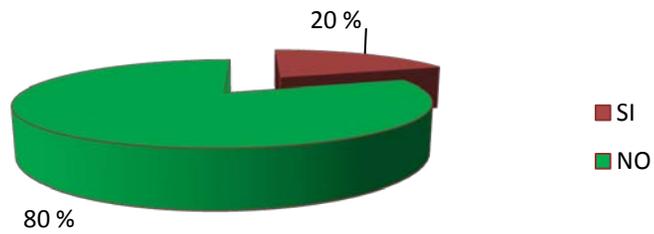
El 94% afirma que no recibe planes sociales.

Tipo de finca



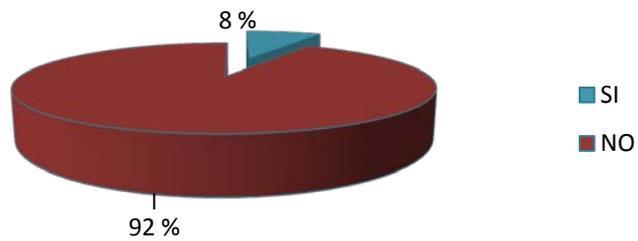
El 52 % de los socios trabaja en fincas que son propiedad de las cooperativas o de alguno de sus miembros.

Arrendada



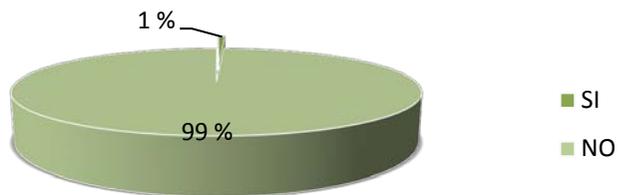
El 20% de los socios produce en fincas arrendadas.

Prestada



El 8% de los socios trabaja en tierras prestadas.

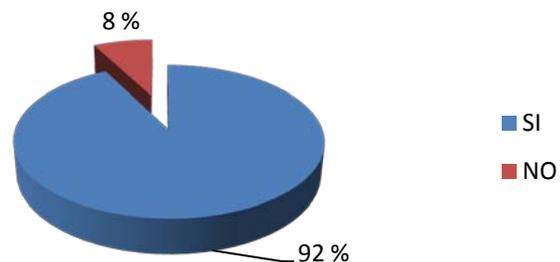
Otra



Solo el 1% de los socios posee otra variable de relación entre la finca y sus labores productivas.

Comercialización por FECOAGRO

Comercialización a través de Fecoagro



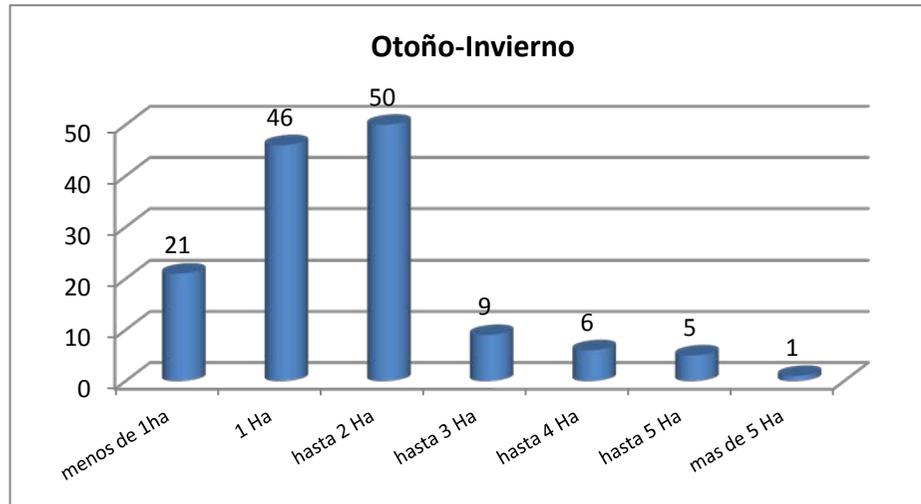
El 92% de los socios comercializa su producción mediante la Federación.

Superficie total de cultivo

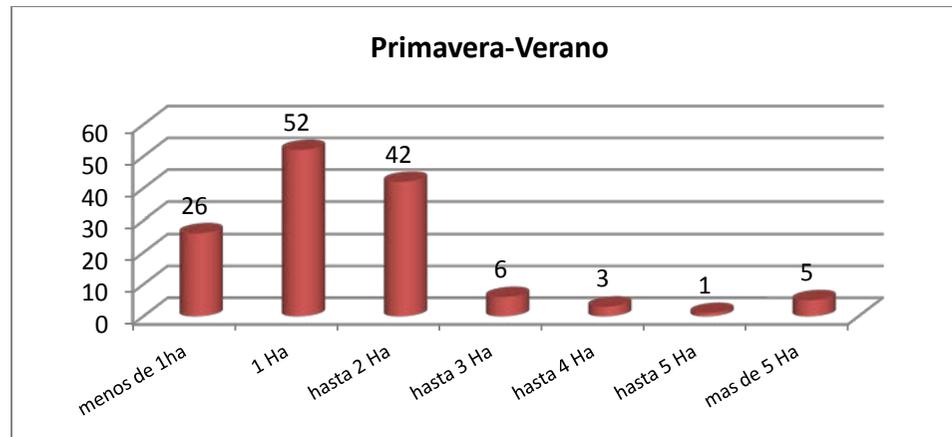
| Ha Producción Otoño-Invierno | Ha Producción Primavera-Verano |
|------------------------------|--------------------------------|
| 229,5 | 209,15 |

La sumatoria de las superficies producidas son de 220 has para otoño/invierno y 209 para primavera/verano.

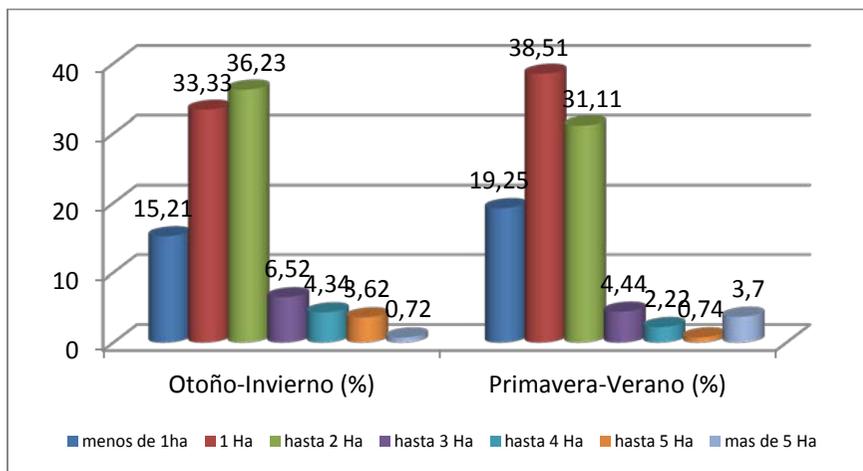
Cantidad de hectáreas por temporada



Para los cultivos de otoño/invierno, la mayoría de los productores (en término nominales) producen en fincas que poseen entre 1 y 2 has.

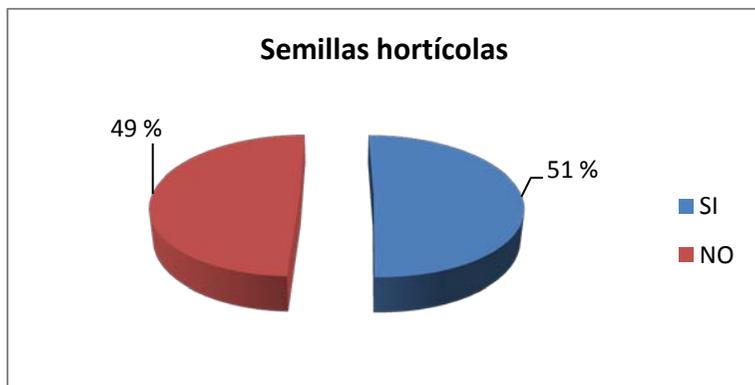


La misma situación anterior se replica en primavera/verano.



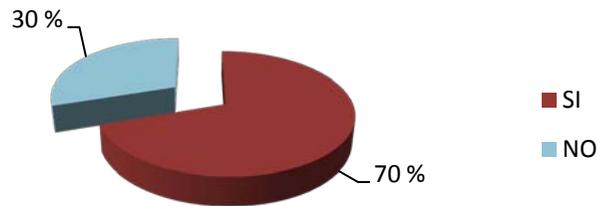
El 70% de los productores trabaja en hectáreas que poseen entre 1 y 2 has.

Vínculos con la Federación – Comercialización, servicios, otros



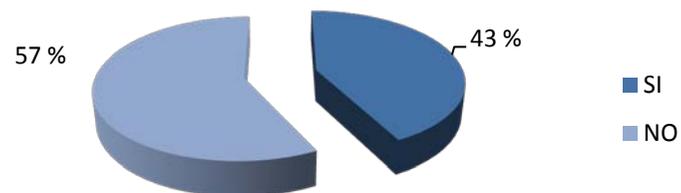
El 51% de los socios comercializa la producción de semillas hortícolas con la Federación.

Armado de colecciones de semillas



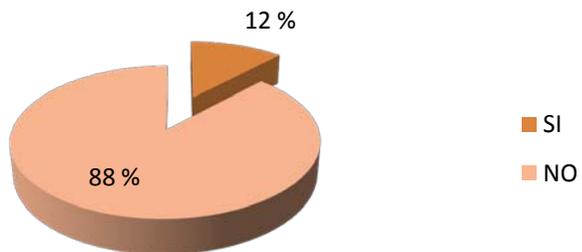
El 70% de los socios participa del armado de las colecciones. Esto representa un ingreso económico.

Limpieza manual de semillas

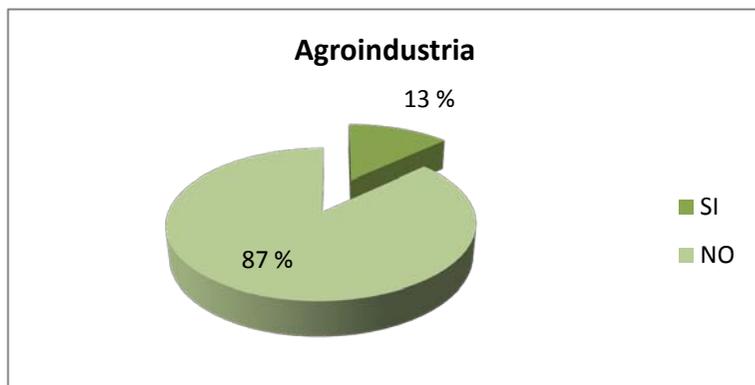


El 57% de los socios no realiza limpieza manual de semillas.

Servicio de maquinarias

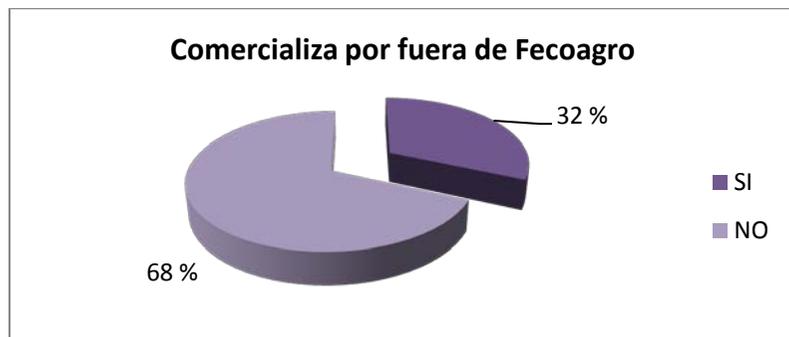


El 12% requiere de la prestación de servicios de maquinarias que brinda la federación.



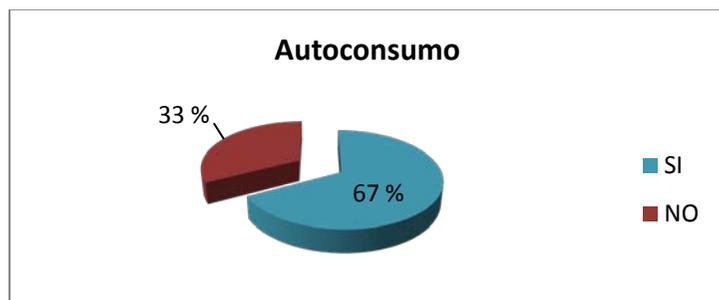
El 13% de los socios genera valor agregado en sus productos.

Comercialización por fuera de FECOAGRO



El 68% de los socios comercializa sus producciones con la federación.

Producción para autoconsumo



El 33% de los socios produce para autoconsumo.