

**EL GRUPO OPERATIVO DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS  
COMO ESTRATEGIA DE INTERVENCION EN EL PROGRAMA  
CAMBIO RURAL.**

*Identificación de factores que condicionan su funcionamiento.*

*Estudio del caso Trenque Lauquen*

**Maestría en Desarrollo Local  
Universidad Nacional de San Martín  
Universidad Autónoma de Madrid**

**Ing. Agr. Juan Carlos Cristo**

**Directora de Tesis: Ing. Agr. MA Alejandra Gutiérrez.**

Buenos Aires  
Junio 2010

*“El pesimista se queja del viento; el optimista espera que cambie;  
el realista ajusta las velas”.*

*WILLIAM GEORGE WARD (1812-1882)*

## **Agradecimientos**

A la Psicóloga Social Andrea Turchi, por su generosidad para brindarme sus inestimables conocimientos.

A Rubén Álvarez, compañero de ruta, por estar con su aporte.

A mis compañeros de trabajo, por cubrirme la espalda para que yo estudiara.

A mi esposa, por estar siempre.

## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
---------------------	----------

### **CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO**

Fuerzas grupales.	10
Grupo Operativo y técnica operativa.	12
Roles y Actitudes en los grupos.	14
La comunicación y las interacciones.	16
Aprendizaje grupal y probabilidad de cambios.	17
El funcionamiento de los grupos y la trama social local.	19
Los grupos operativos y su incidencia sobre lo local.	20
Los Grupos operativos y el Desarrollo Local.	22

### **CAPÍTULO II - GRUPOS OPERATIVOS DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS**

Antecedentes de grupos operativos de productores agropecuarios en Argentina.	24
Programa Nacional de Reconversión Productiva – Cambio Rural.	25
Funcionamiento del Programa.	28

### **CAPÍTULO III - ESTUDIO DE CASO**

Antecedentes de investigaciones sobre Dinámica de conformación y funcionamiento de los Grupos Cambio Rural.	33
<b>CAMBIO RURAL EN EL AREA DEL INTA TRENQUE LAUQUEN</b>	<b>35</b>
Caracterización del Área Geográfica.	
Productores Agropecuarios del Territorio.	39

Los Grupos Cambio Rural del Territorio.	41
Participación y comportamiento de los productores en los Grupos C.R. de Trenque Lauquen.	44
ANÁLISIS DE LOS COMPORTAMIENTOS AGRUPADOS SEGÚN LOS VECTORES O FUERZAS GRUPALES	46
<i>MANIFESTACIONES FAVORABLES DE LOS VECTORES</i>	47
Afiliación y pertenencia fortalecida.	47
Comunicación afianzada.	54
Cooperación fortalecida.	56
Aprendizaje eficiente.	62
Pertinencia fuerte.	65
Telé positiva.	66
<i>MANIFESTACIONES DESFAVORABLES DE LOS VECTORES</i>	67
Afiliación y pertenencia debilitada.	68
Comunicación inadecuada.	73
Cooperación insuficiente.	74
Aprendizaje deficiente.	78
Pertinencia débil.	79
Telé negativa.	81
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO	86
<b>CAPÍTULO IV – CONCLUSIONES FINALES</b>	88
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	91

## **ANEXOS**

Anexo 1. Programa Federal de Reconversión Productiva –CAMBIO RURAL

Anexo 2. Estructura Organizativa del Programa

Anexo 3. Guía de entrevistas.

Anexo 4. Entrevistas.

Anexo 5. Reglamento interno del Grupo TLII.

## INTRODUCCIÓN

Desde mediados de la década de 1970, en Argentina -y en la mayoría de los países latinoamericanos- se llevaron adelante políticas de ajuste estructural basadas fundamentalmente en procesos de privatizaciones, reducción de la estructura del Estado, de su participación en la economía y apertura de la economía nacional al influjo de la economía internacional. Con la implementación de estas políticas, y acorde a esa línea de pensamiento, se esperaba como resultado el advenimiento de la inversión primero, el crecimiento después, finalmente, la distribución, es decir, el desarrollo (Azpiazu y Nochteff, 1995).

A pesar de estos pronósticos, según estos mismos autores, los resultados fueron diferentes, y los datos demostraron lo contrario. En los siguientes 20 años el PBI (producto bruto por habitante) y la productividad de la sociedad argentina disminuyeron, al igual que la tasa de inversión y los salarios, estos últimos en mayor medida que el resto de los factores. Paralelamente aumentaron el desempleo y la subocupación. La distribución del PBI se modificó favoreciendo con el crecimiento de su participación al 10% del sector más rico, en detrimento de la del 60% - la clase media - , y la del 30% más pobre, aún más (Ibíd.).

En ese proceso de implementación de las políticas de ajuste, se profundizó la crisis económica, y consecuentemente no se consiguió avanzar en varios aspectos relevantes, fundamentalmente en dar respuesta a las crecientes demandas sociales (Mateos, 1992).

En Argentina, a partir de mediados de 1989, se dictó un conjunto de leyes<sup>1</sup> que propició una economía abierta y orientada por el mercado. De acuerdo a De Nicola, a partir de 1991 se inicia el plan de Convertibilidad, que giró alrededor de tres ejes fundamentales: la política de desregulación, la política de apertura y el programa de privatizaciones (De Nicola et al, 1998).

---

<sup>1</sup>Ley de Reforma del Estado, ley de Emergencia Económica, ley de Reforma Tributaria (De Nicola et al, 1998).

Dentro del sector agropecuario, a partir de la progresiva consolidación de estas políticas, se han producido profundas transformaciones económicas y sociales, entre las que se destacan la creciente pérdida de importancia estratégica del sector dentro del conjunto de la economía, la mayor subordinación de la producción primaria respecto de otros eslabones del sistema, la profundización de la heterogeneidad socioeconómica de los productores, y el proceso de concentración económica en diferentes niveles (Lattuada, 1996)

Contemporáneo a este proceso interno aparece el de la globalización, como una nueva fase de la internacionalización de los mercados, poniendo en dependencia recíproca tanto a las firmas como a las naciones, en niveles absolutamente originales e inigualados en el pasado (Paz, 1997). En este contexto, según este mismo autor, tres son los elementos que impactan sobre el heterogéneo universo de los pequeños y medianos productores agropecuarios. En primer lugar, se destaca la exigencia de adaptación a nuevos modelos de organización productiva, luego a la concentración y centralización del capital, y por último a la exclusión, fenómeno éste que se considera directamente relacionado con los anteriores, por el cual los agentes económicos y sociales que no pueden cumplir con los requerimientos de la globalización comienzan a desarticularse del sistema capitalista vigente (Ibíd.). En este marco se agudizaron las limitantes propias de los pequeños y medianos productores.

Dentro de dichas limitantes, se destacan los recursos o factores productivos, tanto naturales como de capital; los altos niveles de endeudamiento y/o escaso acceso a fuentes de financiamiento para emprender cambios; el deterioro de los recursos naturales; el uso intensivo de la mano de obra familiar y al mismo tiempo baja capacidad de brindarle ocupación plena, dada la limitada escala de operación; el bajo nivel de tecnificación, con parque de maquinarias obsoleto y dificultad para acceder a insumos de calidad; la inexistencia o debilidad de formas asociativas de los propios productores como resultado del predominio del trabajo individual; la dificultad para acceder a los servicios de educación, salud y a la infraestructura que permita una mejora en la calidad de vida y trabajo; el escaso poder de negociación frente a un sistema de comercialización que privilegia la participación de los intermediarios, tanto en la

compra de insumos como en la venta de sus productos; y la carencia de una política coherente y sostenida de promoción para el sector; créditos; investigación y extensión de tecnologías productivas y de gestión adecuadas a sus posibilidades y limitaciones (Tort y Lombardo, 1999:3).

La importancia de estas limitantes ponía en duda la viabilidad de los pequeños y medianos productores, generando la probabilidad de abandono de la actividad agropecuaria de una importante cantidad de ellos si no se producía en forma urgente un proceso de reconversión profundo.

Ante el reconocimiento de esta situación por parte del Estado Nacional, se implementaron dos programas de intervención de ámbito nacional orientados a la atención de sectores agrarios en situación crítica: El Programa Social Agropecuario, y el Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria – CAMBIO RURAL (Ibíd.).

El proceso de reconversión que imponía el contexto socioeconómico imperante indujo a los servicios de asistencia técnica a rever las estrategias y metodologías, reemplazando la transferencia de conocimientos por un proceso formativo y de carácter permanente, que les facilitara a los productores ampliar su capacidad para identificar y resolver problemas, generando opciones viables para mejorar su situación. De este modo se buscó propiciar que los productores sean sujetos de su propia transformación. Esto implicaba que el proceso de capacitación se inicie y recicle continuamente a partir de la realidad de cada uno, posibilitando el desarrollo de la capacidad de diagnosticar, las condiciones personales de expresión y la manifestación creativa en la toma de decisiones.

El desarrollo de estas tres condiciones fue la forma de afianzar las aptitudes gerenciales y posibilitarle al productor conducir y ser protagonista de su propia transformación empresarial. Para poder lograr estos objetivos, la base de la estrategia de intervención de CAMBIO RURAL fue la conformación de Grupos (Muani J. y Bonetto L., 1994)

Luego de cuatro años de funcionamiento del programa, se realizó un estudio de impacto que reflejó que un 92,87 % de los sistemas de producción logró incrementos positivos en los diferenciales de Ingreso Neto, con niveles muy diversos de acuerdo a zonas y sistemas. Asimismo se manifestaron cambios

tecnológicos y organizativos que disminuyeron la vulnerabilidad de las empresas, siendo muy relevante el cambio actitudinal positivo de los integrantes de los grupos a partir de su incorporación al Programa (INTA, 1999).

Sin embargo, el funcionamiento de los grupos a nivel nacional conformados en el marco del programa experimentó múltiples resultados, que estuvieron relacionadas a diversos factores que explican la dinámica (altas y bajas) que se produjo en los grupos desde la creación del Programa.

Precisamente la identificación de esos factores es lo que motiva la realización del presente estudio, cuyo **objetivo general** es analizar los comportamientos de los productores y Promotores Asesores en los procesos de formación y desarrollo de los grupos de productores Cambio Rural, para encontrar allí las razones que expliquen por qué los productores, o continuaron participando, o se desvincularon de su Grupo, aportando a su consolidación, o a su dispersión, respectivamente.

El **objetivo específico** de la presente investigación es analizar el funcionamiento de los Grupos operativos que existieron en el Territorio de la Agencia de Extensión Rural del INTA de Trenque Lauquen donde en el período analizado -1993 a1997- se conformaron 17 grupos C.R., de los cuales nueve tuvieron una persistencia entre 2 a 5 años; de los restantes, seis existieron entre 6 y 9 años, y de los dos últimos, uno alcanzó los 12 años, y el otro es el único de este caso que continúa funcionando, cumpliendo al momento 17 años, con 7 de los miembros que le dieron origen.

El presente trabajo se organiza del siguiente modo: Primero, se realiza un desarrollo teórico sobre el fenómeno grupal, como herramienta de educación de adultos, y particularmente del ámbito agropecuario, en su vinculación con un territorio rural que lo contiene y con el cual interactúa desde una compleja red que es causa y efecto de su desarrollo. Segundo, se describe el Programa Cambio Rural y su contexto, para entender el escenario en que se desarrolló, su estructura de funcionamiento, la estrategia grupal y los objetivos que el Programa se propuso. Tercero, se caracteriza el escenario local en el que se sitúa este estudio de caso, vinculado a un área geográfica y administrativa correspondiente a la Agencia de Extensión Rural del INTA de la Localidad de

Trenque Lauquen, provincia de Buenos Aires, república Argentina. En el capítulo III el trabajo se enfoca en el análisis de la información generada por medio de la estrategia utilizada en el estudio del caso, estrategia que tiene dos herramientas centrales. Por un lado, el análisis bibliográfico en una primera dimensión de abordaje para analizar el estado del arte en el tema de interés y describir el contexto histórico. Por otro lado, en el trabajo de campo basado en entrevistas no estructuradas donde se registran las experiencias personales de cada entrevistado en la vinculación con su respectivo grupo y con las diferentes instancias del programa Cambio Rural. Finalmente, se arriba a las conclusiones, producto de la prosecución de los objetivos anteriormente explicitados.

## CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO

### Fuerzas grupales

En este trabajo se utilizó el desarrollo “pichoniano” de los “Vectores del Cono Invertido”, el cual se enfoca en el funcionamiento de las fuerzas grupales, como una de las metodologías del campo de la psicología social que permite interpretar ciertos fenómenos propios de los grupos, y que aquí se considera como una herramienta adecuada para el análisis de la información proveniente de las entrevistas realizadas. La constatación sistemática y reiterada de ciertos fenómenos grupales, ha permitido construir una escala de evaluación básica, a través de la clasificación de modelos de conducta grupal. Se trata de un método de referencia para la construcción de interpretaciones, y se estructura a partir de la identificación de ciertos vectores o fuerzas grupales. Estas son Afiliación y Pertenencia, Comunicación, Cooperación, Aprendizaje, Pertinencia, y Telé (Pichon Riviere, 1979).

La Afiliación y Pertenencia corresponden al vector grupal que expresa la capacidad de sus integrantes para identificarse entre sí, con la tarea, y con el objetivo grupal. Este proceso de identificación, en un primer grado, cuando se inicia es superficial, sin involucramiento y se denomina afiliación, teniendo la posibilidad de llegar con el tiempo a ser más profundo, pasando del yo al nosotros, y así convertirse en pertenencia. Habiendo pertenencia, es posible la elaboración de una estrategia, una táctica, en definitiva algún grado de planificación.

La Comunicación es la vía que lleva al aprendizaje y para que exista es necesario un código en común. A la comunicación se asocian modelos de vínculos, formas de relacionarse entre los sujetos, y modos de reaccionar frente al impacto grupal. Puede ser verbal o preverbal, a través de gestos. Para el análisis de este vector se considera no sólo el contenido del mensaje sino también el cómo y el quién del mismo; a lo cual se denomina meta comunicación. Cuando ambos elementos entran en contradicción se configura

un malentendido dentro del grupo. Existe un circuito comunicacional, y una de las formas de medir este vector está relacionada con el funcionamiento de ese circuito, de los malos entendidos, del cómo se habla y cómo se escucha, del cómo circulan los mensajes, si la información es completa y oportuna, si hay más claridad que confusión, entre otros.

Otro vector considerado es la Cooperación, que es la operación con el otro, en conjunto. Es una actitud de carácter social. En el transcurrir del grupo los integrantes pueden desarrollar roles complementarios colaborando, agregando, sumando al aporte del otro, como contribución, aun silenciosa, a la tarea grupal. La cooperación es a través de lo cual se hace manifiesto el carácter interdisciplinario del grupo operativo. Es importante la heterogeneidad en los miembros del grupo, pero buscando mayor homogeneidad en la tarea, lo que redundará en mayor productividad grupal. El vector de la Cooperación se mide por los hechos al asumir cada uno sus funciones, y no por las palabras. Es importante analizar el grado de facilitación de las tareas entre los integrantes.

El Aprendizaje es el vector que expresa la capacidad de los integrantes del grupo para incorporar información al mundo interno del sujeto generando cambios en el mismo primero para luego hacerlos en el medio donde el sujeto opera, en un proceso dialéctico de adaptación activa a la realidad, donde se modifican el sujeto y el medio. No es sólo un proceso de memorización de información. Se logra por suma de información de los integrantes del grupo, cumpliéndose en un momento dado la ley de la dialéctica de transformación de cantidad en calidad. Este vector se puede analizar observando el cambio cualitativo en el grupo, que se traduce en términos de resolución de ansiedades, adaptación activa a la realidad, creatividad, proyectos, entre otros.

El quinto vector es la Pertinencia, definido como la capacidad de los integrantes del grupo para centrarse en la tarea prescripta, y en su esclarecimiento. Es el poder mantener la tarea dentro de su verdadero eje, sin desviarse. Es el tener siempre presente su razón de ser, su objetivo, y actuar prioritariamente en ese sentido. Se puede medir evaluando el monto de la pretarea, la creatividad y la productividad del grupo y sus aperturas hacia un proyecto.

Por último, la Telé, fuerza que se presenta como positiva o negativa, se manifiesta en el primer momento en que nos encontramos con el otro, produciéndonos atracción o rechazo, simpatía o antipatía, los motivos no son conscientes y predispone respectivamente para el trabajo con cada uno de los integrantes del grupo. Esto configura el clima, que puede ser definido como transferencia positiva o negativa del grupo con el coordinador y los miembros entre sí. Con el paso del tiempo, y el mayor conocimiento de cada uno, la telé puede modificarse (Pichon Riviere, 1979).

De acuerdo a Iñón, “si estos vectores se desarrollan, crecen, se fortifican, el grupo podrá realizar las tareas prescriptas y marchará hacia el logro de sus objetivos. Por el contrario, si las fuerzas grupales no se afianzan, el grupo perderá su tarea y su sentido, marchando a su disgregación y atomización” (Iñón, 1997:2). Por lo anterior, podemos inferir que los vectores o fuerzas grupales pueden manifestarse en diferentes magnitudes de desarrollo, crecimiento, o fortaleza, que para contrastar, en este trabajo denominaremos fortaleza o debilidad, a excepción de la telé que como ya se dijo podrá ser positiva o negativa, respectivamente

La alteridad<sup>2</sup> es el momento en que el grupo se acerca a su punto óptimo (distancia óptima), porque está en situación de tarea - pertenencia, cooperación y pertinencia (Pichon Riviere, 1979:131).

## Grupo Operativo y técnica operativa

Desde la escuela de la Psicología Social de Pichon Riviere, se entiende por grupo operativo al conjunto restringido de personas, que se encuentran ligadas

---

<sup>2</sup>**Alteridad** (del latín *alter*: el "otro" de entre dos términos, considerado desde la posición del "uno", es decir, del yo) es el principio filosófico de "alternar" o cambiar la propia perspectiva por la del "otro", considerando y teniendo en cuenta el punto de vista, la concepción del mundo, los intereses, la ideología del otro; y no dando por supuesto que la "de uno" es la única posible (Lévinas, E., s/f).

entre sí por constantes de tiempo y espacio y que a través de su interacción persiguen la finalidad explícita o implícita de realizar una tarea. El grupo operativo, es la primera instancia de aporte de lo cotidiano, donde tienden a reproducirse relaciones cotidianas, con los vínculos que ponen en juego modelos internos. El acontecer del grupo se centra en el fenómeno universal de la interacción, que se produce a través de la red de comunicaciones, que son los vínculos interhumanos que posibilitan la convivencia y la tarea en común, de donde surge el reconocimiento de sí y del otro en un diálogo y en un intercambio permanente que sigue una trayectoria en espiral, fundamento del diálogo operativo, donde a cada vuelta hay una realimentación del yo y un esclarecimiento del mundo. Cuando esta estructura se estanca por el monto de los miedos básicos, se paraliza la comunicación y el aprendizaje, y se está en presencia de una estructura estática y no dinámica que impide una adaptación activa a la realidad.

Dicha interacción puede ser regulada por medio de la técnica operativa, la cual se centra en la tarea grupal para potenciarla en pos del logro de sus objetivos, y tiene por finalidad que sus integrantes aprendan a pensar en una coparticipación del objeto de conocimiento, entendiendo que pensamiento y conocimiento no son hechos individuales sino producciones sociales. Esta técnica operativa implica el esclarecimiento a través del análisis en el “aquí y ahora” de la situación grupal, de los fenómenos de interacción, de los procesos de adjudicación y asunción de roles, los modos de comunicación, los vínculos entre los integrantes, los modelos internos que orientan la acción y la tarea prescrita del grupo. Este proceso de esclarecimiento se debe orientar hacia la reducción del índice de ambigüedad grupal a través de la resolución dialéctica de las contradicciones internas al grupo, lo que a través del enfrentamiento entre individuos o subgrupos, genera una situación dilemática que esteriliza el trabajo grupal y opera como defensa ante la situación de cambio. Cuando coexisten en el grupo sujetos de ideología de signo contrario se generan montos de ambigüedad que se expresan como contradicción y estancamiento de la producción grupal (estereotipa). El conjunto de integrantes como totalidad aborda las dificultades que se presentan en cada momento de la tarea logrando situaciones de esclarecimiento, movilizando estructuras estereotipadas que operan como obstáculo para la comunicación y el

aprendizaje y que se generan como técnica de control de la ansiedad ante el cambio. Toda situación de aprendizaje genera en la interacción dos ansiedades básicas: Una es el miedo a la pérdida del equilibrio ya logrado en la situación anterior, y la otra el miedo al ataque en la nueva situación en la que el sujeto no se siente adecuadamente instrumentado. Estos miedos, que coexisten y cooperan, generan la resistencia al cambio. Es así que el desarrollo del grupo se obstaculiza por la presencia del estereotipo en el pensamiento y la acción grupal, por lo cual la rigidez y el estereotipo configuran el punto de ataque principal de la técnica operativa (Pichon Riviere, 1979).

Como aporte a la teoría desarrollada por Pichón Riviere y explicada en profundidad, se agregan otras visiones complementarias que refuerzan la comprensión del fenómeno grupal. Se destacan aquí algunos aspectos vinculados con los roles y actitudes en los grupos, la comunicación, el aprendizaje grupal, las redes de diálogo, y la incidencia de los grupos operativos sobre el desarrollo local.

## Roles y Actitudes en los grupos

Según Anzieu y Martin, la heterogeneidad de los participantes se considera como factor importante para la eficacia y como motor de la progresión del grupo y la fuente de su creatividad. Entre los aspectos de esa heterogeneidad se pueden distinguir dos elementos. Por un lado, las funciones, comportamientos o tareas habituales que caracterizan a cada uno de los participantes; esas conductas pueden ser deseadas, alentadas, aceptadas o sólo toleradas por el grupo; y están relacionadas con la posición que el participante ocupa en el conjunto que constituye el grupo; se denominan “roles”. El comportamiento esperado por parte de un individuo, definido de acuerdo con sus “especialidades”, constituye el conjunto de roles de ese miembro del grupo. El rol es “un modelo organizado de conductas, relativo a una determinada posición del individuo en un conjunto interaccional” (Benne y Sheats, 1948: 41), Estos autores distinguen tres tipos de roles, como los

centrados en la tarea y en relación con los mecanismos de progresión<sup>3</sup>, los roles de conservación de la cohesión y en relación con los mecanismos de mantenimiento<sup>4</sup> y los roles relacionados con la búsqueda de satisfacción de las necesidades individuales, que constituyen otros tantos obstáculos para la progresión y el mantenimiento del grupo. Dentro de esta clasificación, y considerando que el líder es “el que percibe las necesidades del grupo y trata de satisfacerlas, toda intervención centrada en la tarea o en el mantenimiento de la cohesión es un acto de liderazgo” (Anzieu y Martin, 1971:159).

Por otro lado, las disposiciones o “actitudes”, que también pueden relacionarse, en cierta manera con los roles, y pueden ser inducidas por la vida en grupo, son las manifestaciones de todos los participantes respecto de personas y cosas, como así también respecto de las situaciones y de sí mismos, para percibir en forma durable los estímulos que provienen de ellos y reaccionar mediante el juicio, el sentimiento o la acción (Anzieu y Martin, 1971). Se define a la actitud, según Allport (1935), como el “estado mental y neurofisiológico constituido por la experiencia, que ejerce una influencia dinámica sobre el individuo, preparándolo para reaccionar de una manera particular frente a determinado número de objetos y de situaciones” (Citado en Anzieu y Martin, 1971:160).

Desde el punto de vista de las relaciones interpersonales, en un grupo restringido, las actitudes serán predisposiciones permanentes para actuar de determinada manera frente a los demás, y, como enfatiza Duijker (1961), la actitud se manifiesta en todas las conductas expresivas, y se entiende como “ejecutada, más que formulada, vivida más que percibida”, y es “un principio unificante en las relaciones con nuestro mundo, con nuestro medio y con los otros” (Ibíd.).

Los roles y las actitudes de los miembros de un grupo son variables que están estrechamente vinculados principalmente con los vectores de cooperación, comunicación y pertenencia.

---

<sup>3</sup> Como ejemplo se puede mencionar: aclarar los objetivos, hacer tomar conciencia de la progresión, analizar las dificultades, servir de memoria, formular las normas aceptadas, proponer una elección entre varias eventualidades relativas a un mismo problema.

<sup>4</sup> Como ejemplo podemos destacar hacer participar, conciliar, alentar, informar, formar, hacer tomar conciencia de las demoras en los tiempos de las reuniones, referirse al sistema de obligaciones que determinan el cumplimiento de la tarea.

## La comunicación y las interacciones

Según Cittadini, R., la tendencia natural al agrupamiento entre productores afines no es absoluta, y tanto en las redes de diálogo informales como en los grupos la construcción de una visión compartida de las cosas, a veces incluye la confrontación de actores calificados por una posición social más o menos jerárquica, donde es posible observar fenómenos de dominación y/o de exclusión. Pierre Bourdieu plantea que "la verdad de la interacción no está nunca toda entera en la interacción tal como ella se ofrece a la observación" (Bourdieu, 1987:130). Darré, habla del doble valor del argumento, como por ejemplo en cualquier acción de comunicación el peso de una opinión tiene un valor en si misma - por la pertinencia de esa opinión - y un valor por quién es el que la dijo (Darré, 1992). Una auténtica tarea de animación debería tener el objetivo de facilitar este tipo de comunicación, evitando en primer lugar la imposición del discurso del propio asesor<sup>5</sup>. Así es que, según Preda et al (s.f.), una de las contribuciones más importantes que el Programa Cambio Rural generó como resultado de su innovación organizacional fue el cambio en las relaciones históricas entre los técnicos asesores y los productores, y consecuentemente en las prácticas de ambos. De esta manera, así como los productores incorporaron nuevas conductas en relación con el manejo de sus sistemas de producción, los técnicos asumieron nuevas formas de relacionarse con los primeros, fundamentados más en la cooperación y menos en la "imposición". Mientras los productores discernían que el sistema de conocimiento técnico contiene ciertos elementos útiles para su práctica cotidiana, los técnicos interpretaron que la actividad agropecuaria es un fenómeno social complejo donde las decisiones que se deben tomar no responden a una única forma de racionalidad y que no dependen únicamente de la disponibilidad de información (Cittadini, R., 1996).

Estos procesos grupales, que configuran diferentes formas de interacción entre los integrantes, y de ellos con el técnico asesor, influyen en el nivel de fortalecimiento del vector Comunicación, y como consecuencia en el Aprendizaje.

---

<sup>5</sup> Paulo Freire ya en 1970 reflexionaba sobre las condiciones de la comunicación entre técnicos y campesinos (Freire, 1984).

## Aprendizaje grupal y probabilidad de cambios

Aprender significa incorporar nuevas formas de relacionarse con la realidad, y como señala Pichon Riviere, “la adaptación activa a la realidad y el aprendizaje están indisolublemente ligados” (Pichon Riviere, 1999:152). Esa incorporación se realiza a través de dos procesos complementarios. Por un lado, la asimilación de datos de la realidad objetiva al sujeto, y la redefinición de la relación del sujeto con esa realidad, por el otro.

Diversos autores muestran que los productores no son individuos aislados, pasivos receptores de los mensajes tecnológicos. Por el contrario, los productores desde su práctica y en la interacción cotidiana son generadores de conocimientos, evaluadores de las tecnologías que se les proponen, las que pueden tomar, rechazar y/o adaptar a sus necesidades (Rogers y Kincaid, 1981).

La educación es una forma de aprendizaje orientado, potencializado, apoyado por otro o más sujetos diferentes a aquel que aprende; de ahí que implica una intencionalidad (implícita o no) y la decisión de llevar delante de manera socializada determinados procesos de asimilación de aspectos de la realidad objetiva al sujeto, orientados a redefinir su relación con esa realidad. Cualquier propuesta de capacitación debe partir del conocimiento de los sujetos. Dicho conocimiento implica informaciones sobre la situación cultural, política y económica en la cual éstos actúan. Todas estas dimensiones de la situación y la forma en que los mismos sujetos se las representan, intervienen en el proceso de aprendizaje como instrumentos y como circunstancias facilitadoras o inhibitoras del proceso que se intenta conducir en la capacitación (Jordán, 1989).

Entendiendo aquí que un grupo es un conjunto de individuos organizados en torno a intereses comunes, puede afirmarse que la capacitación deberá incorporarse a la dinámica de ese grupo organizado. Esa vinculación orgánica de la capacitación con los intereses y necesidades del grupo permite prever la perdurabilidad de los aprendizajes y produce, simultáneamente, una acumulación de experiencias a medida que el programa se desenvuelve, facilitando nuevos aprendizajes. Por otra parte, la organización garantiza que

los conocimientos producidos serán efectivamente nuevas formas de comprender y de actuar sobre la realidad, reconocidas por los sujetos como respuestas propias a sus problemas, generadas en su misma práctica como miembros del grupo (Ibíd.).

Desde la sociología del conocimiento (Berger y Luckmann, 1979) se puede comprender que el pensamiento, además de un proceso psicológico, es un producto social. El conocimiento práctico, las normas que guían nuestra conducta, son construidas en gran parte en la interacción, en el diálogo.

En una conocida experiencia, Lewin (1965) realiza una comparación entre los efectos respectivos de una conferencia y una discusión de grupo sobre el cambio de las costumbres alimenticias de las amas de casa norteamericanas, cambio que consiste en consumir más despojos<sup>6</sup> y menos carne. En una primera situación, los grupos de mujeres escuchan una conferencia interesante dictada por un experto y que subraya las ventajas dietéticas y económicas de los despojos de animales, presentando por ejemplo recetas apropiadas. En la segunda situación, tras una breve exposición introductoria se lleva a que las amas de casa discutan entre ellas sobre este problema. En ambos casos la experiencia dura cuarenta y cinco minutos. Una verificación realizada a domicilio una semana después de la experiencia muestra que únicamente 3% de las amas de casa sometidas a la “conferencia” utilizan despojos, contra 32% de las que participaron en la discusión de grupo. Todas las experiencias de Lewin utilizando este mismo dispositivo confirman este resultado, independientemente del tema que se trate. El efecto de grupo sigue siendo ampliamente dominante para el cambio, incluso si se sustituye la conferencia por un consejo individualizado de la misma duración. El hecho de estar en grupo, la interacción social y cognitiva puede así producir un descenso de la resistencia al cambio y favorecer por consiguiente el surgimiento de nuevas conductas (Moscovici, 1984).

Asimismo, numerosas investigaciones posteriores a los trabajos de Kogan y Wallach (1964) ponen de manifiesto que cuando un grupo compuesto por personas de opiniones divergentes es llevado a discutir una situación, elige soluciones más arriesgadas de las que propondrían individualmente.

---

<sup>6</sup>Parte que se separa del cuerpo de un animal y que suele ser de poco valor, especialmente los alones, molleja, patas, pescuezo y cabeza de las aves y el vientre, asadura, cabeza y manos de las reses.

Este aumento de la toma de riesgos en grupo en ciertas situaciones constituye un factor favorable para la creatividad, ya que permite que el grupo elija soluciones menos banales y más originales por ser más arriesgadas (Moscovici, 1984).

La creatividad en la toma de decisiones, se mejora en la medida que una persona tiene clara la situación y ha podido confrontar sus opiniones e ideas con otros. De esta manera tiene mayores posibilidades de encontrar opciones originales y adaptadas a sus circunstancias (Muani J. y Bonetto L., 1994).

La Comunicación y el Aprendizaje son los dos vectores que se encuentran íntimamente relacionados a través de la interacción, en la confrontación de ideas y opiniones con otros.

## El funcionamiento de los grupos y la trama social local

La realidad que se manifiesta en la trama social local, inevitablemente repercute en lo grupal (Iñón, 1997).

Los trabajos sobre redes expresan que un factor significativo que favorece o dificulta la formación y el buen funcionamiento de los grupos es la trama social local. Experiencias de Investigación-Acción tales como las desarrolladas por el GERDAL <sup>(7)</sup>, mostraron un efecto claramente diferencial en el intento de movilizar a los productores para el trabajo grupal, según sea la realidad social previa. En las localidades con redes de diálogo locales muy degradadas, no se logró conformar grupos persistentes para el estudio y solución de los problemas, ni una dinámica de acción colectiva más amplia. Por el contrario, cuando a nivel local se podían identificar variadas y activas redes de diálogo el dispositivo de acción logró una fuerte movilización de los productores <sup>(8)</sup> (Darré et al., 1992). En un trabajo realizado por Cittadini (1993) en la localidad de Lezama se observó cómo la emergencia de un grupo de Cambio Rural entre

---

<sup>7</sup>. Grupo de Experimentación y de Investigación sobre el Desarrollo Agrícola Local. Francia.(Ver Cittadini, 1990).

<sup>8</sup>.Por ello, es estratégico, en todos los casos en que aún existen condiciones mínimas para el agrupamiento, la movilización de los productores, para fortalecer así su capacidad de acción y evitar la degradación de la vida social local.

pequeños productores lecheros estuvo totalmente relacionada con la fuerte pertenencia a una red de diálogo informal que habían construido previamente.

Bourdieu (1987) muestra, desde la teoría social, cómo los individuos tienden a distinguirse unos de otros en el espacio social, y como la proximidad en este espacio genera más probabilidades de entrar en interacción, de compartir valores, opiniones, gustos, conocimientos. El enfoque de redes de diálogo muestra también que los sistemas de interacción no se dan por el azar, que existen diferentes morfologías de redes, y que la capacidad de innovación o de acción de estas redes es variable. En el sector agropecuario, investigaciones desarrolladas en el exterior (Darré, 1992) y en el país (Albaladejo et Al., 1994; Cittadini, 1993; Ezcurdia, 1996) muestran que la conformación de redes se asocia a ciertas características específicas. Primero, existe una tendencia de los productores a relacionarse más entre aquellos que comparten una posición social determinada. Segundo, la vecindad, el espacio geográfico de la comuna, el paraje o la pequeña localidad parece ser aún en muchos casos el espacio social propio del productor familiar, lo que facilita su relacionamiento. Tercero, las relaciones de parentesco entre productores, en ocasiones, aparecen como un importante soporte de diálogo, que en muchos casos se superpone a las relaciones de vecindad. Cuarto, se observa una estrecha relación entre pertenencia a una determinada red de diálogo y la existencia de similitudes en los sistemas de producción tanto en lo referido a tipo de actividad como en lo que se refiere a tecnologías empleadas (Cittadini, R., 1996).

La comunicación y la pertenencia serían dos de los vectores que se verían directamente afectados por la existencia de redes de diálogo dentro de la trama social local a la que pertenecen los integrantes del grupo.

### Los grupos operativos y su incidencia sobre lo local.

Los habitantes de los poblados del interior de la provincia de Buenos Aires, y probablemente de gran parte del interior de las provincias de la República Argentina, pueden formar parte de distintas organizaciones locales, que adquieren las formas de grupos operativos, como por ejemplo las cooperadoras

de las escuelas, las de las salas de primeros auxilios, las de los Clubes de Campaña, las peñas folclóricas, organismos de iglesias de diversas confesiones, o de entidades creadas como herramientas operativas de planes de desarrollo como lo son los Grupos Cambio Rural. Las actividades de estas organizaciones movilizan a las poblaciones de varias localidades, generando lo que Ratier ha denominado “núcleos de sociabilidad” y que define como “aquellos lugares y situaciones donde el intercambio social es más intenso, donde la trama de relaciones se torna más densa y se van conformando conductas peculiares. Es allí donde se opera la socialización del conjunto, se traspasan valores, se actualizan pautas culturales y se las modifica, se brinda y adquiere información” (Ratier, 2004:84)

Como logros reconocidos por miembros de algunos grupos Cambio Rural, que hacen al desarrollo de su territorio, además de las mejoras tecnológicas individuales de la mayoría, podemos mencionar la participación en foros como la Comisión para el Desarrollo, encargada de determinar el perfil del polimodal instalado en la localidad de Recalde, provincia de Buenos Aires; o el prestigio que les sirve para conseguir ventajas para exportar, o la adhesión al asesoramiento técnico individual una vez disgregado el grupo; pero “el principal logro del grupo fue iniciar una dinámica de sociabilidad que luego serviría para muchas otras cosas”(Ratier, 2004:95).

La integración cultural y social es una cuestión importante, especialmente en los programas de intervención subsidiados, para que las actividades no sean rechazadas luego de finalizado el financiamiento externo. El apoyo a un proyecto puede reforzarse tratando de asegurar desde el inicio que los beneficiarios desarrollen una relación de propiedad con el mismo (CEDEAL, 1997). En la medida que los grupos consolidan su pertenencia es más probable que se proyecten hacia el territorio aumentando su incidencia sobre lo local, lo que se puede interpretar como un producto vinculado a las fuerzas de pertenencia, cooperación y pertinencia del grupo en relación con su territorio.

## Los Grupos operativos y el Desarrollo Local.

En un contexto de globalización, el desarrollo local se entiende como una nueva oportunidad para las sociedades locales de actuar desde el territorio para insertarse en forma competitiva en lo global, capitalizando al máximo posible sus capacidades locales y regionales, por medio de las estrategias implementadas por los diferentes actores participantes (Arocena, 1995).

De esta manera, la política de desarrollo local adopta una perspectiva integrada de los componentes del desarrollo mencionados, con el diseño que cada territorio genera con las particularidades propias que le infiere la participación de sus actores locales (Albuquerque, 2002).

Según Madoery, "El desarrollo es entendido como un conjunto de capacidades generadas endógenamente, ligadas a la calidad de los recursos humanos, la capacidad organizativa y de articulación público-privada, la innovación y emprenditorialidad de los agentes locales, la capacidad institucional territorial, donde los impulsos exógenos se incorporan a un territorio organizado con una estructura de relaciones establecidas y consolidadas. De este modo, se asume que el desarrollo es crecientemente endógeno, porque los factores de desarrollo son capacidades autogeneradas, que el territorio logra articular, dinamizar y orientar, si tiene un proyecto" (Madoery, 2001:3).

Por lo anterior, y entendiendo que los grupos son una expresión de la capacidad organizativa de los recursos humanos de un territorio, "la promoción de grupos debe ser vista como parte de una acción de desarrollo a nivel de las localidades y una búsqueda para potencializar al máximo la capacidad de organización de los productores de esas localidades" (Cittadini et al, 1996: 12).

Como conclusión de este capítulo, podemos afirmar que existen fuerzas grupales que explican la conducta del grupo operativo, y que las mismas son el resultado de las actitudes de los integrantes que se manifiestan en la interacción a través de la técnica operativa, con el objetivo de vencer la resistencia al cambio que lleva a la rigidez y al estereotipo. Dentro de las fuerzas grupales identificadas, es la comunicación, a través de la interacción y

el diálogo la que influye más directamente sobre el aprendizaje ya que el pensamiento, además de un proceso psicológico, es un producto social.

La trama social local se manifiesta en lo grupal, de manera tal que es un factor significativo que favorece o dificulta la formación y el buen funcionamiento de los grupos. Del mismo modo los grupos que logran consolidar su pertenencia a la trama social local, como actores de desarrollo se pueden integrar a las redes de diálogo promoviendo acciones en el territorio a partir de sus capacidades autogeneradas.

En la República Argentina, la metodología de grupos operativos con productores agropecuarios cuenta con distintas experiencias anteriores a Cambio Rural, desde el año 1957.

## **CAPÍTULO II - GRUPOS OPERATIVOS DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS**

Antecedentes de grupos operativos de productores agropecuarios en Argentina.

En la medida en que se fueron conociendo y difundiendo las ventajas del aprendizaje grupal respecto del individual, y sumado la reducción en los costos de intervención, muchos programas/instituciones optaron por utilizar una metodología grupal de asistencia técnica en los procesos de capacitación de productores agropecuarios (Caracciolo de Basco, 1998).

La metodología de trabajo grupal con productores, como medio de capacitación e intercambio de experiencias tecnológicas y productivas, registra diversos antecedentes en la Argentina. En 1957 se constituyó el primer Consorcio Regional de Experimentación Agrícola, conocidos como Grupos CREA, imitando al modelo francés de los Consorcios de Estudios de Técnicas Agrícolas (CETA), y de los Grupos de Vulgarización de Agrícolas (VGA), surgidos a comienzo de las posguerra. Paralelamente se desarrollaron en la Argentina otras experiencias, como los Clubes 4A y los Grupos de Hogar Rural, que fueron promovidos por el INTA tomando como modelo a lo desarrollado en EEUU, que incorporaba a los jóvenes y mujeres integrantes de la familia rural a la metodología de trabajo grupal. En la década del 80, las grandes empresas lácteas promovieron el asesoramiento técnico grupal para productores lecheros, siendo SANCOR quien logró conformar hacia 1990 cerca de 120 grupos de Asesoramiento Integral Cooperativo (GAICO). En el mismo período la Asociación de Cooperativas Argentinas conformó alrededor de 130 Grupos de Acción cooperativa de Extensión Rural (ACER). El Gobierno de Entre Ríos también hacia fines de la década del '80 inició la conformación de 70 Grupos de intercambio Solidario de Entre Ríos (GISER). Existieron otros casos de menor envergadura, a partir del trabajo de las ONGs y de algunas provincias.

Así, a principios de 1990, funcionaban unos 600 grupos en la región pampeana, y un número impreciso en otras regiones del país. Estos fueron antecedentes

que sirvieron de base al Programa Cambio Rural, particularmente en lo referente a la metodología grupal y al asesoramiento técnico (Lattuada, 2000).

## Programa Nacional de Reconversión Productiva – Cambio Rural

Según documentos de la SAGPYA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación), el objetivo general de su política de Desarrollo Rural del año 1992 estaba dirigido a “incrementar los ingresos de los productores y a promover su participación organizada en las decisiones de políticas, programas y proyectos. Las estrategias para este fin son diferentes dependiendo del tipo de productor y de las condiciones climáticas y de precios que afecten a sus productos” (Lombardo y Tort, 1998:5). En ese momento, se podía hablar de un conjunto de acciones que respondían en forma diferenciada a distintas situaciones.

Una de esas acciones la constituyó el Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria - CAMBIO RURAL (CR)- que al decir de Ratier fue “uno de los últimos productos de la ingeniería social en el agro argentino” y “ se enmarca en lo que podríamos calificar, arriesgadamente, como ala progresista de la globalización”(Ratier, 2004:34). Para otros autores como Preda desde el punto de vista de las políticas de intervención del Estado “Cambio Rural constituye una innovación en la forma de intervención en el medio rural y en el fortalecimiento de las capacidades institucionales de participación y desarrollo territorial” (Preda, et al; s.f.: 3).

Cambio Rural se estructuró en base a una serie de estudios diagnósticos solicitados a la SAGyP (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca) y al INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) por las entidades de productores preocupadas por la crisis que atravesaba el sector hacia 1992. En estos diagnósticos se reconoce que, las condiciones del escenario económico nacional e internacional, ponen de manifiesto las ineficiencias internas y problemas de adaptación de los establecimientos agropecuarios, generando una disminución significativa de los ingresos de los productores rurales,

provocando la descapitalización y el endeudamiento de las empresas, fundamentalmente de las pequeñas y medianas. Esta situación comprometería tres principios básicos del desarrollo rural como son la competitividad que impulsa el crecimiento económico del sector, la equidad entre sus agentes sociales y la sostenibilidad de los recursos naturales y del medio ambiente (Lattuada, 2000).

Dentro de este escenario, Cambio Rural es lanzado oficialmente el 4 de mayo de 1993 (**Anexo 1**), y presentado como un instrumento de los productores y de las instituciones oficiales y privadas, para reordenar las estructuras de organización y funcionamiento de las pequeñas y medianas explotaciones rurales, de acuerdo a las exigencias de una nueva estrategia de desarrollo.

En este desarrollo se privilegia la expansión hacia fuera, el protagonismo del sector privado y las señales de los mercados para impulsar el crecimiento económico (Ibíd.).

Con Cambio Rural, el Estado (**Anexo 2**) interviene promoviendo procesos de asesoramiento, capacitación y organización de las estructuras productivas y comerciales. Constituye una estrategia de intervención estatal selectiva, apuntando a aquellos grupos más vulnerables del sector agropecuario, en un contexto tendiente a fomentar la competitividad a nivel internacional y la eficiencia económica interna. También se lo puede considerar dentro de las denominadas políticas de inserción, que siguen una lógica de discriminación positiva porque se focalizan en poblaciones particulares y zonas singulares del espacio social, desplegando estrategias específicas (Castel, 1997).

El objetivo del Programa fue “colaborar con los pequeños y medianos productores agropecuarios en la búsqueda de alternativas que permitan superar la crisis que los afecta e insertarse en un proceso de desarrollo sustentable en el contexto de una economía abierta. Se pretendió que los productores generen mayores excedentes económicos para incrementar el nivel de vida de sus familias, ampliar las fuentes de empleo y retomar el proceso de inversión, asegurando el uso racional de la base agroecológica, en un cuadro de equidad social”. Por otra parte, los objetivos específicos mencionaban entre otras prioridades las de “concientizar al sector y a los pequeños y medianos productores rurales sobre las necesidades de cambio

ante la crisis económica; asistir al productor agropecuario en todos los aspectos vinculados con la intensificación y/o reconversión productiva e integración al desarrollo agroindustrial; generar capacidad intelectual, organizacional y operativa para consolidar e institucionalizar los procesos de cambio” (Lombardo y Tort, 1999:8).

La población objetivo se centró en las pequeñas y medianas empresas (PYME) agropecuarias, que fueran explotaciones que produjeran para el mercado y con un objetivo de maximización de beneficios. El criterio adoptado para definir los potenciales destinatarios fue el nivel de ingreso anual, el que no debía superar los U\$S 10.000.- de Ingreso Neto, o los U\$S 100.000 de Ingreso Bruto. El programa abarcaba las 23 provincias que componen el territorio nacional, y los 74 sistemas de producción que combinaban las principales actividades del sector agropecuario (INTA, 1993). De los 380 mil productores agropecuarios<sup>9</sup>, Cambio Rural estimaba que aproximadamente 160 mil eran pequeños y medianos productores familiares, PYMES agropecuarias.

Desde el lanzamiento del Programa el ritmo de incorporación de los grupos fue significativamente mayor al previsto. Como se observa en el CUADRO 1, los grupos conformados en el primer año (1993-94) llegaron a 1.605, con lo que superaron la meta de 1.500, propuesta para el fin del segundo año de ejecución del programa. En febrero de 1994 hubo una decisión institucional de limitar por el momento la incorporación de nuevos grupos y consolidar los existentes, pero hasta su finalización en 1998 se contaba con 2014 grupos.

---

<sup>9</sup> Se refiere sólo a productores, no a explotaciones agropecuarias y es un dato del censo nacional agropecuario, 1988.

### CUADRO 1 - Grupos Cambio Rural conformados.

FECHA	CANTIDAD DE GRUPOS CONFORMADOS EN EL PAIS Valores acumulados hasta esa fecha
30/06/1993	400
30/09/1993	800
30/12/1993	1300
30/04/1994	1605
30/04/1998	2014

Fuente: SAGyP/INTA, 1994.

El 4 de mayo de 1993 se produce el lanzamiento del Programa a nivel nacional, y la etapa de instalación en la sociedad se llevó a cabo a través de la utilización de los medios masivos de comunicación en los niveles nacionales y regionales. Se realizaron conferencias de prensa, entrevistas y gacetillas de prensa. Se efectuaron actos oficiales en gran parte del territorio nacional, con presencia de diferentes autoridades, productores y público en general. Con este mismo fin se concretaron en el primer año, alrededor de dos mil reuniones en las distintas unidades del INTA, Cooperativas y entidades de productores, difundiendo los objetivos y lineamientos básicos del programa. En estos eventos participaron alrededor de 30.000 personas entre productores, profesionales y dirigentes de instituciones gremiales, técnicas y financieras. (SAGyP/INTA, 1995).

#### Funcionamiento del Programa.

Luego de esta instalación del Programa en la sociedad y en el sector agropecuario en particular, se trabajó en organizar el componente de asistencia técnica, que consistió fundamentalmente en el armado del "puente técnico";

capacitación inicial; puesta en marcha del asesoramiento y estructuración de las áreas de apoyo.

Al mismo tiempo, en las Agencias de Extensión de INTA, que eran el punto de articulación entre los grupos y la estructura técnica permanente de la Institución se realizaban reuniones mensuales, donde participaba el extensionista de la agencia y el Agente de Proyecto (Ag.P.), con los Promotores Asesores (P.A.), y con los productores representantes de cada grupo del nivel local correspondiente a esa Agencia de Extensión.

En la medida en que se iba consolidando la organización de los grupos, se comenzaron a realizar reuniones intergrupales en pequeñas áreas, o más abarcativas por medio de los representantes de los grupos, así como también se llevaron a cabo visitas a campos de otros grupos, o a Estaciones Experimentales, donde muchas veces se producían encuentros simultáneos de investigadores, extensionistas, Ag.P, PA, y productores. Además, se concretaban talleres entre Asesores de una misma Agencia de Extensión o Estación Experimental, como también reuniones de trabajo entre Ag.P de áreas geográficas afines. Todas estas reuniones y acercamientos tenían como objetivo compartir las experiencias desarrolladas, que abarcaban una gran amplitud de temas técnicos, y de organización grupal, hasta la identificación de fortalezas y debilidades del Programa, en la búsqueda de soluciones para su mejoramiento (SAGyP/INTA, 1994).

La estrategia de intervención de Cambio Rural consistió en fortalecer el trabajo en grupo de productores para promover una mejora en la competitividad de las empresas de los pequeños y medianos productores, que permitiera aumentar el Ingreso Neto en el corto plazo, y crear las bases para una evolución favorable en el largo plazo (SAGyP/INTA, 1994).

Para implementar esta estrategia se diferenciaron dos tipos de herramientas: la asistencia técnica y la vinculación al crédito. La asistencia técnica es asegurada por el INTA, consistiendo en promover y fortalecer la metodología de trabajo grupal y la capacitación permanente, como vía posible para consolidar diferentes formas de organización, en especial sobre áreas específicas que requieren de apoyo preferencial (dado el marco socioeconómico que define este tipo de propuesta), por ejemplo sobre el análisis económico-financiero,

comercialización y mercados, formas asociativas, técnicas para la intensificación y/o diversificación productiva. El contenido surgía de los Programas de investigación y desarrollo de la propia Institución.

El componente de asistencia técnica excedió lo estrictamente tecnológico promoviendo la mejora de los perfiles de competitividad de las PYMES agropecuarias haciendo hincapié en el uso racional de los recursos naturales y del medio ambiente, implementando diferentes líneas de acción<sup>10</sup>.

Con el componente de vinculación al crédito se buscaba “facilitar el acceso a las fuentes de financiamiento para resolver el endeudamiento, viabilizar en el corto plazo los procesos de producción y comercialización y, al mismo tiempo, reactivar la inversión” (Lombardo y Tort, 1999:8).

Entre las actividades más importantes de los Ag.P. se destacan las acciones de promoción y animación para favorecer la participación de las instituciones del medio y los productores en el programa; actuar de nexo para facilitar la articulación entre las experiencias y necesidades de los grupos de productores con los proyectos y líneas de acción desarrollados por las Unidades Técnicas Responsables Zonales (**Anexo 2**) y realizar una serie de tareas de apoyo y supervisión a los PA, tales como coordinación técnica y metodológica de sus actividades, promoción y organización de su capacitación, y seguimiento y monitoreo de su desempeño.

La función principal de los P.A. era brindar asistencia técnica directa a los productores del grupo, promoviendo su organización y trabajo grupal, asesorándolos en aspectos técnicos, económicos y financieros, y colaborando en el diseño del diagnóstico y de los planes productivos que incorporen situaciones mejoradas. Podían asesorar a uno o dos grupos integrados por alrededor de 12 productores cada uno, su relación institucional directa fue a través de los Ag.P. y de las UTRL y su vinculación formal se realizó a través de contratos de locación, de renovación trimestral.

---

<sup>10</sup> Por ejemplo, se pueden mencionar: realizar un uso más eficiente de los recursos productivos, intensificar los actuales procesos de producción, aumentar la eficiencia de los procesos de comercialización, incrementar el valor agregado de la producción, planificar la organización de los agonegocios, lograr una mayor diferenciación del producto final, mejorar la gestión y capacidad empresarial, incorporar nuevas alternativas de producción, mejorar la calidad de los productos obtenidos, reorganizar la estructura y escala de producción, fortalecer la inteligencia de mercados. (SAGyP/INTA, 1994:4)

Estos PA recibieron en promedio 7 jornadas de perfeccionamiento en áreas de diagnóstico rápido, planificación de empresas, tecnologías disponibles, proyectos de experimentación adaptativa, formas asociativas, comercialización, comunicación e informática. Paralelamente se capacitó en esos mismos temas a los extensionistas de la planta permanente del INTA involucrados en el Programa, que articulaban con los Ag.P. y P.A. A partir de aquí, los Ag.P. y los P.A. continuaron un proceso de capacitación permanente junto con los productores, con el objeto de consolidar la organización inicial de los grupos, para avanzar luego en la planificación y en el análisis de las decisiones de corto plazo, atendiendo a las necesidades más urgentes (SAGyP/INTA, 1995).

Todos los grupos contaron con elementos programáticos comunes, en los cuales, los instrumentos principales para desarrollar la estrategia grupal fueron el Plan de Trabajo del Grupo (P.T.G) y el Plan Técnico Económico (P.T.E). Con el primero, cada grupo con el apoyo de su promotor-asesor (P.A.) elaboró y compartió el diagnóstico básico, definió sus objetivos y líneas de acción grupales que podían o no incluir emprendimientos conjuntos pero sí debían contribuir a viabilizar las propuestas de cambio a nivel de cada empresa. A través del P.T.E cada productor, también con el apoyo de su P.A., debía poder realizar el diagnóstico específico para diseñar la planificación más adecuada para alcanzar el cambio que le permitiría “mejorar el perfil de competitividad e incrementar el ingreso neto de su empresa” (SAGyP/INTA, 1995).

La propuesta operativa de cada grupo consistía en una reunión mensual en un campo de cada integrante, y a su vez el P.A. debía realizar mínimamente una visita mensual a cada establecimiento. Por su parte, el Agente de Proyecto (Ag.P.) realizaba visitas periódicas a los grupos para acompañar su funcionamiento y, estar en contacto permanente con los P.A. que supervisaba.

Para los objetivos de esta investigación es importante recordar que se previó una instrumentación progresiva a partir de ciclos de cuatro años de financiamiento estatal, en los cuales el Estado financió al técnico P.A. por un monto de \$500.- por grupo hasta los 30 meses, \$400 hasta los 36 meses y \$300 hasta los 48 meses. A partir del quinto año el grupo debía asumir enteramente el financiamiento del técnico. Además, es importante destacar

también que la selección del P.A. la debía realizar el grupo de productores con aprobación del Comité Provincial.

Como conclusión del CAPÍTULO II podemos destacar que el Programa Cambio Rural comenzó a funcionar en 1993, pero ya en 1990 existían más de 600 grupos de productores agropecuarios en la región de la Pampa Húmeda que utilizaban esta metodología, habiendo comenzado en el país a partir de 1957. La estrategia de intervención de Cambio Rural consistió en fortalecer el trabajo en grupo de productores para promover una mejora en la competitividad de las empresas de los pequeños y medianos productores, que permitiera aumentar el Ingreso Neto en el corto plazo, y crear las bases para una evolución favorable en el largo plazo, en el contexto de una economía abierta. En el período 1993 -1998 se formaron en el país 2014 grupos Cambio Rural, de los cuales 17 correspondieron al área de la Agencia de Extensión Rural del INTA de Trenque Lauquen, territorio sobre el que se realiza el presente estudio de caso.

## **CAPÍTULO III - ESTUDIO DE CASO**

### **Antecedentes de investigaciones sobre Dinámica de conformación y funcionamiento de los Grupos Cambio Rural**

Según Pizarro (2008), en una conclusión de su investigación sobre grupos Cambio Rural de Pergamino, provincia de Buenos Aires, Argentina, hubo productores que se acercaron al Programa por decisión propia motivados por vinculaciones anteriores entre ellos, así como también existieron los casos en que los A.P. del programa buscaron a productores con afinidades productivas y les propusieron constituir un grupo. Esta autora también resalta que los intereses y expectativas que motivaron a formar parte a los productores fueron múltiples, y cita ejemplos como la posibilidad de acceder a los créditos que se ofrecían desde el Estado, contar con asesoramiento técnico gratuito, estar contenidos, saber qué hacen los pares, contar con información económica como costos o mercados, entre otros, factores éstos vinculados a los vectores de pertinencia, pertenencia, y comunicación.

Ella afirma que éstos fueron los factores que explican la dinámica (altas y bajas) que se produjo en los grupos desde la creación del Programa, en 1993 y hasta la fecha de esa investigación, donde comenzaron 69 grupos y al cabo de 15 años sólo sobrevivió uno.

Por otra parte, a partir de un trabajo de investigación sobre 18 Grupos de productores de Cambio Rural localizados en 8 localidades del sur de la provincia de Buenos Aires, Cittadini et al (1996) también pudieron constatar que el buen funcionamiento de los grupos no es indiferente de la realidad social previa de los productores, de sus características y de los vínculos preexistentes y que en general existe una fuerte relación entre el proceso de formación del grupo y las características del mismo, donde el protagonismo de los productores en la constitución de los grupos facilita la conformación de los mismos con productores motivados, lo que se vincula estrechamente con los vectores de comunicación y pertenencia.

También en esa misma investigación se puso de relieve la importancia de la animación para el logro de una auténtica comunicación que ayude a superar las situaciones de exclusión o dominación. Se vio que el grupo “ideal” fue aquel que se generó con un fuerte protagonismo del productor, sus miembros poseen afinidad social y productiva, fuertes vínculos previos, pertenencia común a un paraje o localidad y buena participación comunitaria.

Además se observó que, si bien la situación socio-económica no apareció como una condición determinante en sí misma, cuando se manifestaba en rangos de dificultad, esa variable explicaba las graves dificultades de funcionamiento de algunos grupos y de otros que ya habían sido dados de baja del Programa. Entendieron que esto, posiblemente amerite la necesidad de técnicas de animación y de asistencia específicas que no tenían suficiente desarrollo en el programa de intervención.

Por otro lado Preda G. et al (s.f.), a partir de una investigación sobre grupos Cambio Rural de la región de Marcos Juárez, provincia de Córdoba, Argentina, afirman que los grupos con mayores posibilidades de continuar en el tiempo, o bien de reorganizarse en nuevas formas, pudiendo capitalizar las ventajas de la cooperación y de la experiencia previa, son los que poseen una mayor densidad de vínculos. Esta mayor densidad de vínculos es la que le otorga mayor capacidad de escucharse, de democratizar la palabra, y fundamentalmente de confiar en que su compañero cumpla su parte del acuerdo, en una evidente necesidad de fortalecimiento de los vectores de comunicación, pertenencia y cooperación. Los mismos autores sostienen que existen factores muy claros y bien identificados en su investigación, que se comportan como elementos obstaculizadores para la persistencia del grupo, y que en ese caso fueron, entre otros, el cambio de asesor y la heterogeneidad productiva y de recursos, los que dificultaron la construcción de metas e intereses comunes, lo que se expresa como debilidad en el vector de pertinencia.

En la misma investigación, cuando se realizaron análisis de la estructura comunicacional dentro de los grupos y lo relacionaron con la posición de los productores en el campo tecnológico, se vio una correlación positiva entre nivel

tecnológico<sup>11</sup> y nivel de participación y ascendiente en el grupo. También se pudo observar que en ocasiones interfería en el logro de una comunicación apta para la consideración de la diversidad de situaciones y de propuestas. Asociado a esto, en el análisis de las bajas de integrantes que se produjeron en los grupos, se constató que generalmente se trataba de los productores con posicionamiento más bajo en el campo tecnológico<sup>12</sup>, que un apropiado trabajo de animación puede ayudar a solucionar.

Finalmente se concluye que “el grupo debe estar articulado a la realidad socio técnica local y se deben promover actitudes y estilos de trabajo que propendan a un real protagonismo por parte de los productores y que tiendan a evitar la marginación de los más desfavorecidos” (Cittadini et al, 1996: 12).

## CAMBIO RURAL EN EL AREA DEL INTA TRENQUE LAUQUEN

Para iniciar el presente estudio de caso se abordarán dos aspectos. El primero se refiere a la caracterización del área geográfica y de los grupos de donde proviene la información que se relevó en forma personal. En el segundo aspecto se hará la introducción a la temática específica que conduce al análisis de la información que permita arribar a los objetivos planteados.

### Caracterización del Área Geográfica

El área de influencia de la Estación Experimental Agropecuaria (EEA) del INTA General Villegas abarca 13 partidos del noroeste de la Provincia de Buenos Aires. Dentro de su jurisdicción funcionan 4 Agencias de Extensión Rural. Una de ellas es la que interesa para este trabajo, y se trata de la AER que tiene su sede en el Partido de Trenque Lauquen, y que a su vez desarrolla sus actividades dentro del territorio delimitado por los Partidos de Rivadavia,

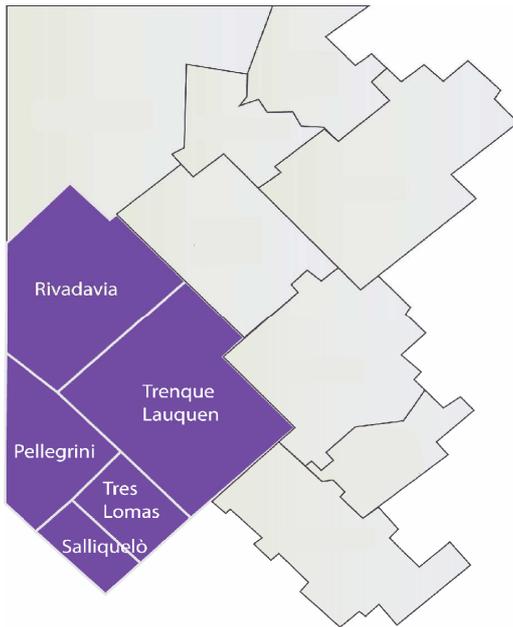
---

<sup>11</sup> Grado de tecnificación, o de conocimientos aplicables para incrementar la eficiencia productiva.

<sup>12</sup> Bajo nivel de tecnificación, o de conocimientos aplicables para incrementar la eficiencia productiva.



## MAPA 2 - Área de la AER Trenque Lauquen



Fuente: INTA

Este territorio pertenece a la región natural de la pampa occidental, o pampa arenosa. Una característica de la región es la ausencia de cursos de agua superficial y la escasez de agua de calidad en sus napas. Por lo tanto existe una dependencia importante de las lluvias, que presentan variabilidad anual y estacional, afectando la producción de forrajes y cultivos. El clima oscila entre subhúmedo y semiárido, transitando un cambio importante en las últimas décadas: los registros medios (700 a 900 mm) se incrementaron en un 30 % desde 1973, y en forma recurrente dentro del período en estudio se presentaron inundaciones extremas, con lluvias de hasta 1500 mm que alcanzaron niveles del 70 % de anegamiento en algunos Partidos, y en determinados años. En épocas de sequía, por el contrario, el déficit de agua ocasiona pérdidas parciales o totales en la producción.

Las temperaturas de valor promedio son 23,9° en Enero y de 7,9° en Julio, con una media anual de 15,2°. En cuanto a los valores extremos, los máximos absolutos son de 40° y los mínimos -8°. Hay una estación seca en invierno, concentrándose las lluvias en otoño y primavera. El periodo libre de heladas es de 230 días.

De acuerdo al informe de Aptitud y Uso actual de las Tierras Argentinas (Estudios para la Implementación de la reforma impositiva agropecuaria. Proyecto PNUD Argentina 85/091 Área Edafología SAGyP e INTA 1986), el 88% de los suelos tienen aptitud agrícola con restricciones (44% agrícola ganadera, y otro tanto ganadero agrícola). Prácticamente no hay suelos clase I, en tanto un 7% sólo es apto para ganadería.

El ambiente natural ha sido profundamente modificado por la actividad agropecuaria, de tal modo que la degradación física y la pérdida de fertilidad son problemas comunes y que afectan a la sustentabilidad de las empresas. Los sistemas de producción predominantes en el período analizado, son extensivos mixtos agrícola ganaderos en mayoría, y con presencia significativa de los ganaderos de carne, y de leche.

Los cultivos agrícolas más representativos, variando en años según perspectivas de rentabilidad y clima son Girasol, Soja, Maíz y Trigo, los que dependen exclusivamente de las precipitaciones, dada la baja capacidad de retención de humedad de los suelos de esta zona. Cuando la humedad es suficiente se alcanzan buenos rendimientos. La agricultura de esa época todavía se realizaba con predominio de labranzas agresivas que además de facilitar la erosión eólica generaban una pérdida significativa de humedad superficial, lo que la hacía ineficiente en lo referente a la conservación del agua de lluvia. La Ganadería de carne era tradicional de invernada, con crecimiento de cría y ciclo completo en los últimos años. La ganadería de leche (tambo) se caracterizaba por hacer un uso más intensivo de los recursos forrajeros, respecto de la ganadería de carne. En lo referente al uso del suelo, la distribución de la superficie media para cada actividad muestra un decrecimiento de la ganadería del orden del 6%, entre los ejercicios 90/91 - 94/95, para el total de empresas de la región CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola). Esta superficie es absorbida por el girasol, que también ocupa áreas anteriormente sembradas con sorgo granífero (Álvarez, 2000). Comparada con una evaluación anterior (Alippe y Satorre, 1990) referida al decenio 1978/1988, el cambio más destacado es la virtual desaparición de este último cultivo. El coeficiente de superposición es de un 10%, si tenemos en cuenta que además se realizan en menor proporción otros cultivos como avena, cebada, sorgo y soja. La única diferencia de importancia significativa en

la asignación de áreas entre grupos de empresas, corresponde al trigo, de mayor presencia en Cambio Rural, y coincidiendo con las campañas '95 y '96 en las que se observaron precios internacionales elevados para este producto (Alvarez, 2000).

### Productores Agropecuarios del Territorio.

La cantidad de establecimientos agropecuarios (EAPs) en el área en estudio hacia el año 2002 era de 1.707.

#### CUADRO 2 - Establecimientos Agropecuarios año 1988.-

<b>PARTIDO</b>	<b>SUPERFICIE CENSADA (ha.)</b>	<b>EAPs</b>	<b>Sup. Media (ha)</b>
Pellegrini	171.699	279	615
Rivadavia	367.565	685	537
Salliqueló	87.010	281	310
T. Lauquen	509.010	822	619
Tres Lomas	120.425	391	308
<b>TOTAL</b>	<b>1.255.709 ha.</b>	<b>2.458 EAPs</b>	<b>478 ha.</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Censo Nacional Agropecuario 1988.

#### CUADRO 3 - Establecimientos Agropecuarios año 2002.-

<b>PARTIDO</b>	<b>SUPERFICIE CENSADA ha.</b>	<b>EAPs</b>	<b>Sup. Media (ha.)</b>
Pellegrini	148.758	191	779
Rivadavia	361.076	580	623
Salliqueló	89.810	209	430
T. Lauquen	391.755	441	888
Tres Lomas	110.325	286	386
<b>TOTAL</b>	<b>1.102.024 ha</b>	<b>1707 EAPs</b>	<b>621 ha</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Censo Nacional Agropecuario 2002.

Al comparar los datos obtenidos de los censos 1988 y 2002 (Cuadros 2 y 3), se observa una disminución de la cantidad de EAPs aumentando la superficie media de los mismos. Si bien, el censo 2002 por razones organizativas no cubrió toda la superficie real, se sabe por observación empírica que efectivamente existió la salida del sector de una importante cantidad de productores agropecuarios de esta región que no pudieron generar un proceso de reconversión profundo de sus empresas.

Por otra parte, en la región pueden caracterizarse cuatro formas productivas diferentes, de acuerdo al diagnóstico que realizó INTA (1995) para su trabajo de Extensión (E.E.A. Gral. Villegas), donde en la forma familiar se define al chacarero o “farmer”, en la cual no existe distinción neta entre las decisiones empresariales y familiares, y está ligada a las etapas del ciclo doméstico<sup>13</sup>. La forma denominada de dedicación parcial está representada por productores de origen y actividad urbana, donde la estrategia productiva está subordinada a las necesidades de la ocupación principal, y los excedentes pueden fluctuar entre las distintas actividades, de acuerdo a las ventajas relativas del momento. La forma de sociedad capitalista agrícola es la que cuenta con recursos originados generalmente fuera del sector, que por su magnitud y flexibilidad tiene una creciente influencia en la producción. Por último la forma empresarial, es la que posee un proyecto productivo definido de largo plazo, y asignación de recursos y pago de factores de acuerdo a su productividad marginal.

Según esta misma caracterización del diagnóstico de INTA, las formas productivas predominantes entre estos productores al inicio del Programa Cambio Rural fue la familiar, con alguna característica de empresarial en el caso de los sistemas de tambo, que por su condición de actividad más intensiva en el uso de los recursos, posee esa tendencia aunque en diferentes grados de manifestación. En la medida en que los productores fueron mejorando en los aspectos relacionados con la planificación a mediano plazo y con la eficiencia del uso de sus recursos, fueron adquiriendo características de empresariales.

---

<sup>13</sup> En las empresas familiares, el “ciclo doméstico” determina la conducta respecto a la incorporación de trabajo asalariado y las posibilidades de capitalización o ahorro. Según la fase, se priorizan objetivos diferentes: crecimiento, dedicación, riesgo, influyendo en el sistema productivo.

En este territorio, la mayoría de los productores forman parte de las Entidades Rurales Gremiales adheridas a CRA (Confederaciones Rurales Argentinas), con presencia de representaciones en los cinco distritos respectivos. Además, funcionan en la región dos cooperativas de tamberos, y, en relación a las Cooperativas Agropecuarias, al momento de la formación de los Grupos Cambio Rural ya no había ninguna en funcionamiento, debido a que las últimas existentes habían quebrado dos o tres años antes. En lo referente a Instituciones educativas agropecuarias se contaba en ese momento con tres escuelas de nivel secundario, de las cuales una era del tipo de alternancia denominadas CEPT (Centro Educativo para la Producción Total). En cuanto al nivel universitario, se iniciaba por esos años en Trenque Lauquen la Carrera de Licenciado en Administración Rural, dictada por la Universidad Tecnológica Nacional.

### Los Grupos Cambio Rural del Territorio.

En el territorio donde se llevó a cabo el presente estudio de caso, en el período comprendido entre los años 1993 y 1997 se conformaron 17 grupos de Cambio Rural (Cuadro 4), con un promedio de 12 miembros cada uno, lo que entre altas y bajas sumaron alrededor de 210 productores/Eaps, cifra que representa alrededor del 10 % del total según los censos 1988 y 2002.

La edad promedio de ingreso al programa de los productores de este caso es de 45 años, oscilando entre los 23 y 72, aunque la mayoría se ubica entre los 35 y 55 años.

La superficie promedio de los establecimientos al inicio fue de 287 ha. y el grupo de mayor superficie fue de 503 y el de menor 167 ha. En valores absolutos el establecimiento de menor tamaño tuvo 66, y el mayor 930 ha.

De los 17 grupos en estudio, los productores de 10 de ellos se dedicaban a la actividad agrícola ganadera, y los 7 grupos restantes al tambo.

El nivel tecnológico<sup>14</sup> utilizado predominantemente por estos productores para la realización de sus actividades productivas se puede considerar dentro de los rangos normales para la región, donde el principal problema limitante para la viabilidad de estos sistemas de producción en ese momento era la eficiencia económica en la organización de los recursos productivos, que debía ser maximizada dada su la escala reducida, y precisamente fue en ese aspecto sobre el que se hacía hincapié desde el Programa Cambio Rural al momento de promover la reconversión productiva.

---

<sup>14</sup>Conocimientos aplicables de uso corriente y adaptados a las circunstancias agro socioeconómicas de los sistemas de producción predominantes.

**CUADRO 4 - Grupos Cambio Rural Área AER INTA Trenque Lauquen**

NOMBRE GRUPO	ACTIVIDAD PRODUCTIVA PREDOMINANTE	SUPERFICIE PROMEDIO DE ESTABLECIMIENTOS ha.	AÑO INICIO	AÑO FINALIZACIÓN	Nº DE PARTICIPANTES Con altas y bajas	DURACION GRUPO años
América I	Agrícola-Ganadero	441	1994	2002	15	8
América II	Agrícola-Ganadero	304	1993	2000	12	7
Fortín Olavaria	Agrícola-Ganadero	230	1993	2002	10	9
Pellegrini I	Agrícola-Ganadero	307	1993	1999	16	6
Pellegrini II	Agrícola-Ganadero	320	1995	1998	11	3
Pellegrini III	Tambo	201	1997	1999	11	2
Salliqueló I	Agrícola-Ganadero	335	1993	2000	10	7
Salliqueló II	Tambo	305	1993	1997	10	4
Treinta de Agosto I	Tambo	250	1994	1997	12	3
Trenque Lauquen I	Agrícola-Ganadero	389	1993	2005	13	12
<b>Trenque Lauquen II</b>	<b>Agrícola-Ganadero</b>	<b>167</b>	<b>1993</b>	<b>CONTINÚA 2010</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
Trenque Lauquen III	Tambo	257	1993	1997	10	4
Trenque Lauquen IV	Tambo	248	1993	1997	12	4
Tres Lomas I	Tambo	220	1993	1997	11	4
Tres Lomas II	Agrícola-Ganadero	216	1993	1996	14	3
Tres Lomas III	Agrícola-Ganadero	503	1993	2001	12	8
Tres Lomas IV	Tambo	185	1996	2001	16	5

*Fuente: Elaboración propia en base a información relevada durante el año 2009.*

## Participación y comportamiento de los productores en los Grupos C.R. de Trenque Lauquen.

El estudio de caso se planteó a partir de la inquietud que generó el conocimiento previo de los diferentes períodos de existencia de los 17 grupos de esta región, de los cuales nueve tuvieron una persistencia entre 2 a 5 años; seis existieron entre 6 y 9 años; uno alcanzó los 12 años, y el otro es el único de este caso que continúa funcionando, cumpliendo al momento 17 años, con 7 de los miembros que le dieron origen, con establecimientos predominantes de actividad agrícola ganadera, y superficie promedio de 167 ha.

Es importante indicar como hechos contextuales, la disminución progresiva del monto del subsidio hasta finalizar en el año 1998; y la crisis económica y ambiental (inundaciones en algunas zonas de la región) que afectó seriamente la rentabilidad de los sistemas de producción locales en el período 2000-2002. Estos factores también serán tenidos en cuenta en el análisis de los comportamientos de los integrantes de los grupos en estudio, ya que influyeron debilitando la pertinencia, al generar problemas que dificultan en forma relativa el cumplimiento del objetivo planteado.

Como se observa en el **Cuadro 4**, sólo dos grupos continuaron como tales luego del año 2002, y son el Trenque Lauquen 1 y Trenque Lauquen 2. El primero de ellos, con actividad predominante agrícola ganadera, y 389 ha. de promedio, comenzó a desintegrarse a partir de que el Promotor Asesor renunció a su cargo por razones personales vinculadas exclusivamente a alternativas económicas más convenientes, según se desprende de las entrevistas realizadas para esta investigación.

El objetivo de esta investigación es intensificar el estudio de las causas de la consolidación o desintegración de los grupos dirigiendo el análisis especialmente a los factores vinculados con los comportamientos de los productores, en cuanto a la conducta grupal, utilizando principalmente los

vectores grupales como indicadores de referencia, desde la manifestación interna de los grupos a través de la visión y opinión de sus participantes.

Para ello se utilizó como herramienta principal la entrevista abierta o no estructurada (Ver **Anexo 3**: Guía entrevista no estructurada), que se realizó a todo un grupo, el Trenque Lauquen II (el único que aún continúa en funcionamiento), denominado en esta investigación “Grupo Exitoso”, compuesto por 7 productores y su asesor, y además a nueve asesores y veintiséis productores de otros grupos del área que corresponden al caso en estudio tomados al azar del resto de los grupos que conforman las unidades de análisis del estudio de caso. La elección de los entrevistados no pertenecientes al grupo exitoso fue por disponibilidad, y la cantidad final se definió por saturación de las respuestas.

El total de personas entrevistadas fue de 30 productores y 11 asesores, incluidos los del grupo exitoso.

Si bien la cantidad de grupos conformados en ese período de tiempo en el territorio elegido, como se detalla en el **Cuadro 4**, fue de 17, en esta investigación se hace hincapié en las diferencias entre el “Grupo Exitoso” y las situaciones que caracterizaron a los otros grupos, con el objeto de realizar comparaciones de las diferentes situaciones de comportamiento, como uno de los modos de arribar a alguna conclusión.

## ANÁLISIS DE LOS COMPORTAMIENTOS AGRUPADOS SEGÚN LOS VECTORES O FUERZAS GRUPALES

La información que se desprende del análisis de las entrevistas a los Productores y Promotores Asesores (**Anexo 4**) se organizó en un esquema orientado principalmente por los vectores grupales, de forma tal que permitan diferenciar las situaciones favorables o fuertes, de las desfavorables o débiles en los procesos grupales, y que explican en un alto grado el logro o no de los objetivos de los grupos en la realización de su tarea.

Con la entrevista se buscó que el entrevistado describiera los múltiples aspectos vinculados con la conformación del grupo, su dinamismo, la relación entre sus miembros, el cumplimiento de los roles, la interacción entre ellos y con el asesor, la animación, la vinculación con la estructura del programa, la relación y utilidad respecto de mejorar sus conocimientos para mejorar su actividad, aspectos éstos que se vinculan directamente con los vectores grupales definidos en este trabajo como Afiliación y Pertenencia, Comunicación, Cooperación, Aprendizaje, Pertinencia, y Telé.

A partir de cada entrevista se seleccionaron y se extrajeron las expresiones que se vinculaban con los vectores, y se las clasificó en sus manifestaciones positivas o de fortaleza, y negativas o de debilidad respecto de la consolidación grupal, según lo indicaban los mismos integrantes entrevistados.

Aquí se utilizó la manifestación de los vectores como indicadores de comportamientos convenientes o no para la conformación y funcionamiento de los grupos, siguiendo el concepto citado en el marco teórico de este trabajo, donde según Iñón, “si estos vectores se desarrollan, crecen, se fortifican, el grupo podrá realizar las tareas prescriptas y marchará hacia el logro de sus objetivos. Por el contrario, si las fuerzas grupales no se afianzan, el grupo perderá su tarea y su sentido, marchando a su disgregación y atomización” (Iñón, 1997:2).

A continuación, se presentan las expresiones emergentes de las entrevistas a Productores y Promotores Asesores integrantes de diferentes grupos, consideradas centrales para esta investigación, agrupadas según los vectores

grupales, en sus manifestaciones de afianzamiento, y de debilidad. La síntesis de las expresiones de los vectores se presenta en el **Cuadro 5**.

En las expresiones de los entrevistados se diferencian las de los integrantes del “Grupo Exitoso” (**XX**)<sup>15</sup>, de las del resto (XX), pero solamente con el objeto de individualizar a los primeros, debido a que sus conceptos pueden aparecer indistintamente en ambos agrupamientos de los vectores ya que son los integrantes (Productores y Promotores Asesores) los que manifiestan desde su propia perspectiva qué fue positivo o negativo para el funcionamiento de su grupo.

### *MANIFESTACIONES FAVORABLES DE LOS VECTORES*

#### Afiliación y pertenencia fortalecida

Afiliación y Pertenencia corresponden al vector grupal que expresa la capacidad de sus integrantes para identificarse entre sí, con la tarea, y con el objetivo grupal. Este proceso de identificación, en un primer grado, cuando se inicia es superficial, sin involucramiento y se denomina afiliación, teniendo la posibilidad de llegar con el tiempo a ser más profundo, pasando del yo al nosotros, y así convertirse en pertenencia. Habiendo pertenencia, es posible la elaboración de una estrategia, una táctica, en definitiva algún grado de planificación (Pichon Riviere, 1979).

Si bien la intención es referirnos a los aspectos internos del grupo, no podemos desestimar la influencia que ejerció la estructura del programa como fuerza convocante, y en este punto el sentido de afiliación y pertenencia que generó en los integrantes de los grupos que lo valoraron.

---

<sup>15</sup> Las iniciales entre paréntesis corresponden al entrevistado (Productor o Promotor Asesor) que expresó el concepto. Cuando pertenece al Grupo Trenque Lauquen II aparece en **negritas**, y cuando se trata de un Promotor Asesor, se agrega PA.

De esta forma, el efecto positivo que generó la idea del programa fue aceptada por los que se sintieron destinatarios de la propuesta, por sus circunstancias y sus necesidades, y se adhirieron, tal como los que sostienen que "... cuando vimos la posibilidad de CR, que la metodología era similar a la de CREA adaptada a los productores chicos nos pareció una idea muy buena y nos acoplamos de entrada para eso" (MV). O los que reconocen que "era una forma de sobrevivir en ese momento como productores, y creo que la intención del programa era ayudar a que los productores no desaparecieran como tal." (SC-PA).

Al momento de la conformación del grupo, se destacó la importancia de haber sido una iniciativa de los productores (**RP-PA**) y que ellos armaron el grupo solos. Por ejemplo un asesor cuenta que "ellos ya se conocían, y me fueron a buscar a mi casa los productores, más precisamente fue W.G. Y ellos se armaron el grupo solos" (LB-PA). En el mismo sentido se valora que "a partir de ahí siguieron viendo a otro vecinos, y bueno, se fue armando el grupo..." (**RP-PA**), como otro caso donde "yo tenía dos que fuimos juntos, que habíamos estado juntos en la Cooperativa de tamberos y me acuerdo clarito de Pepe y B., que ya nos conocíamos del grupo GAYCO. Entonces ahí nomás nos enganchamos los tres" (RR).

Los productores valoraron ciertas circunstancias personales comunes que refuerzan la pertenencia como que "tratamos de ser de ahí, de la colonia digamos, y algunos que estaban un poco más lejos, pero gente conocida, de confianza" (**HM**), y corroboran que "al final quedaron los más afines, los que se llevaban bien entre ellos, los que tenían la misma idiosincrasia, gente que vivía de la misma manera, que todos la luchaban..." (CJ-PA).

Por otra parte, el acompañamiento, contención y capacitación que brindó el programa, también generó un fortalecimiento de la pertenencia al mismo, con la certeza de que "el respaldo del INTA dentro de la estructura de CR fue muy fuerte e importante y tuvo mucha incidencia en el buen funcionamiento del grupo. El grupo se sintió acompañado y tuvo sentido de pertenencia" (LB-PA), o simplemente que "...nos sentíamos parte del INTA" (**GM**). También se valora

con orgullo el vínculo generado por las máximas autoridades del Programa, a tal punto que “al año de haber estado en el grupo tuvimos la visita de Solá (Secretario de Agricultura que creó el Programa) en el campo mío....” (**ME**), o el reconocimiento de que “el Programa y el INTA estuvieron muy cerca de los productores y de los Asesores, acompañando y capacitando” (CU-PA), y “tanto los productores como los Asesores nos sentimos respaldados por el INTA, que hizo muy buena contención” (GC-PA), o sencillamente reconocer que “me sentí muy acompañado” (**RP-PA**).

Se valoró el hecho de que “tuvo que ver quién hizo la convocatoria, o sea, desde el INTA que convocó a esto, y tiene confiabilidad en los productores, tiene que ver eso también; con otra institución no sé que hubiese pasado” (GB), o el reconocimiento de que “el INTA siempre fue una cuestión de imagen de respeto, de credibilidad.... Si quiero una información creíble busco al INTA” (JT).

También se destaca la confianza que generó el reconocimiento de una historia personal en relación con la Institución, admitiendo que “yo me críe desde siempre dependiendo de los asesores de INTA. Empecé de los 14 años... Ya estaba con lo asesores del INTA, y a mi el INTA me llevo por todo el país. ... Yo lo quiero al INTA...” (**OA**).

Respecto de la consolidación de los Grupos, el sentido de pertenencia se fue fortaleciendo en la medida en que se reconocía al grupo como “un lugar confiable donde tratar tus problemas, problemas que no eran técnicos por ahí, que eran problemas de financiamiento, eran problemas de presupuestación, eran problemas sociales...” (GV-PA), o donde se encuentran con “valores fundamentales...las personas...buena gente...o sea desde el Asesor a los muchachos del grupo” (**GM**), y esos valores que se aprecian son “respaldo, solidaridad, amistad, acompañamiento, respuestas de los compañeros...” (**HM**), y se reconoce que “hubo mucha armonía. No hubo grupitos, ni camarillas...” (Ari), y que en definitiva se traduce como “... la muy buena relación humana que hizo que el grupo continuara” (**RP-PA**), y fundamentalmente “porque hay

confianza en el otro que es muy importante. Eso vale... y por eso está el grupo” (OA).

La presencia de la familia fue un factor que se reconoce como positivo para la pertenencia grupal, cuando se afirma que “donde se sentaba...la mujer... en esos campos fueron también en donde participaban más la familia fueron los que por ahí perduraron un poquito más en el tiempo” (SC-PA), o en casos donde “hay una camaradería muy grande. Sí hasta los hijos ya se integraron para hacer un cumpleaños sorpresa a Planitas, por ejemplo” (GM).

En un solo grupo, en el “Exitoso”, se logró por iniciativa propia conformar un grupo de esposas que se reunían por separado en forma simultánea al de sus esposos, y fue un factor importante para consolidar la pertenencia. Es así que reconocen que “eso nos sirvió a partir del 5º ó 6º año, que eso es lo que nos está dando perdurar en el tiempo, digamos, porque al principio era reunión entre hombres, si bien se hacían reuniones a campo, ahí la mujer del campo, atendían...y después, bueno, se empezaron a integrar...por ejemplo nosotros tenemos la reunión el 1º jueves de cada mes... nos reunimos por un lado y las mujeres por otro, o salen a cenar afuera...Hemos formado una gran familia” (HM). Se consolidó como resultado de un proceso donde “No fue de un día para otro. Despacito nos fuimos conociendo, y te digo que hoy nos comentamos cosas que sabemos unas de otras, y ahí muere. Hay amistad” (Esposa de HP).

La capacidad de los integrantes para identificarse entre sí, con la tarea, y con el objetivo grupal, que se define en la pertenencia, se expresa con la actitud de trabajo grupal como “interacción y diálogo para construir el conocimiento práctico” (Berger y Luckmann, 1979), y se puede comprender que lo grupal es más que la transferencia de información a un grupo de personas y que algunos lo priorizaron afirmando que “lo fundamental, es el trabajo grupal. El pensamiento grupal es el número uno” (CM), y en definitiva “quedaron después los que vieron y valoraron las ventajas de trabajar en grupo e intercambiar información, y a veces hacer escala en la compra de insumos” (CU-PA). También se destaca que “los que eran pro grupo se quedaron, y los que no se

fueron, y había de todo” (CJ-PA), y donde “todos eran parejos en la actitud grupal, se consolidó una relación equilibrada” (LB-PA).

Algunos pudieron valorar aspectos del grupo que promovieron la pertenencia en la interacción positiva, por ejemplo al reconocer que “lo que hay es un muy buen humor en el grupo...en cualquier época eh, en las buenas y en las malas. No hay llorones en el grupo. Se habla sí, que la situación es mala, pero no con esa actitud de llanto, digamos, para nada. En ese sentido está bueno porque te transmite energía, digamos” (**AS**), así como se valora que “el grupo es un apoyo, porque es una crítica de tu trabajo, es un aporte del camino que estás llevando, viste. ¿Qué tenés que mejorar, qué no?...de aporte...de ideas” (MV), y “eso me ayudaba a hacer cosas que por ahí solo no las hubiera hecho, porque te las remarcaban en la reunión en tu campo y bueno, podías zafar hasta que te tocara de vuelta, donde te tocaba de vuelta te pegaban una lavada de cabeza viste” (AC), o “En verdad yo sabía lo que había que hacer, pero vi que el grupo era un motivo de exigirme más en hacer las cosas bien, al crearse un compromiso con el grupo en que en tal fecha hay que sembrar esto o lo otro, servía como para no fallar ante los demás en que uno hacía las cosas bien...” (AL).

La pertenencia se fortalece mucho más en la medida en que existe el encuadre<sup>16</sup>, el cumplimiento de la palabra y respeto por el otro, todo lo cual los identifica y los consolida como grupo, en la prosecución de un mismo objetivo. De todos los grupos de este estudio en el grupo Exitoso se enfatizaron estas actitudes, lo que caracteriza una conducta grupal destacable, haciendo hincapié en que “hicimos un estatuto (**Anexo5**)...y bueno, las pautas que se pusieron las cumplimos” (**OA**), y “una de las premisas que está en el estatuto del grupo,...todo lo que se habla en el grupo no sale del grupo” (**GM**). Ahí mismo “había gente que se incorporó y le pareció que era a comer gratis o se olvidaba, o a lo mejor un día te olvidas no importa, mañana te pago. Pero era tres veces, o pagás o te vas, y pasó eso...y por eso el grupo está...” (**OA**).

---

<sup>16</sup> Por Encuadre nos referimos “al conjunto de estipulaciones, explícitas o implícitas, que aseguran un mínimo de interferencias a las actividades que se desarrollan” Zac (Revista de Psicoanálisis, T XXVIII, N° 3, pág. 594).

Otros integrantes del grupo destacan que “era un grupo de palabra...” **(MR)**, “...y la palabra, viste...si se dice a tal hora en tal lugar, se cumple...” **(OA)**. También, “el que ingresaba tenía que tener la aprobación del resto” **(AS)**, y parece no haber dudas de que “el grupo está porque siempre hemos sido muy respetuosos del otro” **(OA)**. Otros manifestaron que “el grupo tenía un cronograma que se hacía a principio de año, y yo te diría que se respetaba bien, diría que nueve puntos” (Ari). Nuevamente en el grupo Exitoso se destaca el cumplimiento de las pautas de reuniones, a pesar del paso del tiempo y de la disminución de la cantidad de integrantes, porque “sí, sí. En el verano aflojamos un poquito porque, ahora somos seis nada más, entonces nos sobran meses...Porque son dos reuniones por mes, una en casa y otra a campo. En mi casa debe hacer 12 años que nos reunimos, todos los meses”**(HP)**.

Respecto de la relación con el Promotor Asesor, se dieron situaciones donde fue el grupo quien lo eligió, y no al revés. Así es que “el grupo primero se buscaron entre ellos, y después buscaron al asesor.” **(RP-PA)**, y la elección se fundamentó en criterios de pertenencia, que en ese caso afirman que “por eso es que nunca jamás cambiamos de asesor...cuando dijeron el nombre del que está hoy, que es el mismo que arrancó,... uno de nosotros dijo... ¡ese!... porque es hijo de chacarero ...porque era más fácil porque se crió en el campo que nos entendiera a nosotros, hablaba el mismo idioma digamos” **(ME)**., o también “por la información que teníamos de la familia que traía. Fue una persona que es de trabajo... eso vimos. No vimos lo otro...a veces no nos importa lo otro... sino el valor de la persona” **(OA)**. También el grupo Trenque Lauquen 1 se formó por sus medios y logró muy buena consolidación, y según el que fue su P.A por diez años comenta que “esa gente que yo no había visitado, esa gente que yo no la conocía...., forman el grupo, y me entrevistan a mí, y me dan el trabajo” **(MB-PA)**, y cuando él deja el grupo por otra oportunidad económica más conveniente, el grupo no pudo encontrar otro P.A. igual y se disgrega.

A partir de que el P.A. se identificó con el grupo, logró afinidad a tal punto de considerar que “lo que pasaba es que MB (P.A.) era ya un amigo, formaba

parte de todo nuestro trabajo. Lo queríamos muchísimo, y él nos quería a nosotros. Había una fuerte relación humana” (FF), llegando a límites donde “el asesor va con su familia también, ahora. Inclusive ahora va por afinidad, no porque le convenga económicamente, sabemos que es así” (GM).

El respeto también del Asesor por el encuadre grupal favorece la realización de la tarea y la concreción del objetivo grupal, porque “ese también es un valor destacable de RP (P.A.). Es muy discreto entre los miembros también. No lleva ni trae información no constructiva. Eso es muy piola” (AS).

La autonomía grupal estaba por encima del P.A. a tal punto que “en un caso que el Asesor mañana se vaya, primero antes de irse va a tener que jurar que el cuaderno que tiene, lo tiene que dejar dentro del grupo... y después el Ingeniero o la persona que nos asesora, tendríamos que buscar uno parecido a él” (OA).

El cumplimiento del pago de los honorarios al Promotor Asesor es un factor de cumplimiento de un compromiso que favorece el encuadre que fortalece la pertenencia del P.A. ya que promueve el involucramiento grupal. Hubo casos donde “nos llevó más de un año implementar una cuota que establecimos después de varias discusiones, si era fija para todos, por hectárea, esas discusiones eternas, y bueno nos llevo por lo menos un año y medio hasta que empezamos a cobrar, y después de ahí nos empezaron a pagar un aporte que no era nada importante, no les significaba demasiado, pero era romper ese hielo de que no pagan los honorarios” (GV-PA). En otros casos se dio la situación donde “a mí me pagaron desde el principio en dinero y de común acuerdo según mis requerimientos” (LB-PA), tal vez porque los productores entendieron que “desde el punto de vista que era útil a nosotros la relación costo beneficio nos daba, así que....no fue ningún tipo de cuestionamiento. Al contrario, queríamos un asesor bueno y que cobrara bien” (WG).

## Comunicación afianzada

La comunicación es la vía que lleva al aprendizaje y para que exista es necesario un código en común. A la comunicación se asocian modelos de vínculos, formas de relacionarse entre los sujetos, y modos de reaccionar frente al impacto grupal. Puede ser verbal o preverbal, a través de gestos. Para el análisis de este vector (Comunicación) se considera no sólo el contenido del mensaje sino también el cómo y el quién del mismo; a lo cual se denomina meta comunicación. Cuando ambos elementos entran en contradicción se configura un malentendido dentro del grupo. Existe un circuito comunicacional, y una de las formas de medir este vector está relacionada con el funcionamiento de ese circuito, de los malos entendidos, del cómo se habla y cómo se escucha, del cómo circulan los mensajes, si la información es completa y oportuna, si hay más claridad que confusión, entre otros (Pichon Riviere, 1979).

La comunicación grupal es valorada como muy importante para algunos porque “personalmente me gusta todo esto... averiguar, saber, conversar, discutir...” (**ME**). Los ejemplos de buena comunicación muestran que “es un grupo donde se puede hablar” (**GM**), y donde se valora la importancia de “el aprender a escuchar, seguramente.... Y nos respetamos mucho, que eso es algo que le hace bien al grupo” (**HM**). Ese respeto se expresa cuando “en la crítica son muy cuidadosos todos. Siempre que te hacen una crítica, como que ponen cuidado en no herir tus sentimientos...son muy cuidadosos en todo lo que se dice. No por eso dejan de decirte algo, o te van a decir boludeces para zafar y listo. Tratan de aportar” (**AS**). Concretamente, “la camaradería, la crítica respetuosa” (**LL**).

Se consideró fundamental el hecho de que “todo el mundo participaba... yo creo que las opiniones del grupo que a veces son distintas a las tuyas, es ahí donde crecés” (**MS**), y en esa participación de todos también se recuerda que “la Ronda de Novedades era disponer de 5 ó 6 minutos cada uno. Eso se dejó de hacer, y yo creo que habría que retomarla” (**HP**), y otro productor reafirma

también que “la ronda de novedades me gustaba” (AE), porque “lo que sí sirve en las reuniones es el chisme...yo compré el ternero a tanto, vendí el novillo a tanto, aquel está pagando tanto... o sea, en la ronda de novedades, cuando se van pasando los datos, eso sí es importante, la información de los chismes comerciales, digamos” (MB-PA).

No siempre el sinceramiento es espontáneo, ya que en algunos casos “después de un año de ronda de novedades nos fuimos sincerando, fue muy interesante. Fue un fenómeno sociológico. Un tipo que hace un tiempo andaba bolaceando por ahí, de pronto te dice la verdad, te cuenta lo que pasó, te cuenta lo que usó” (GB). También se valora la información y charla de los temas productivos, “lo que yo valoro mucho es lo que se dice en las conversaciones, porque aprendo escuchando de lo que hablan, especialmente cuando se refieren al planteo y solución de algún problema real, porque hay mucha diferencia en la experiencia del resto conmigo” (AS),. Cuando alguien con poca experiencia da su opinión siente que es también valorado. Por ejemplo un productor resalta que “me escuchan sin ningún prejuicio, en igualdad de condiciones” (AS). Lo mismo cuando hay diferencias de edad, “en mi caso eran bastante parejos por edad, de cuarenta para arriba, pero tenía uno de setenta y pico y era el que más hablaba. Y a los otros les gustaba escucharlo también, no” (EA-PA), o a pesar de las diferencias en los niveles de instrucción, “andaban parejo, aunque había de todo, tenía desde profesionales universitarios hasta nivel secundario, y...nivel primario también” (GV-PA).

Se entendió como muy positiva la honestidad y el respeto cuando había que ver y luego opinar, “sí, sí, en eso, yo creo que fuimos muy honestos. Eso, mira, las recorridas a campo esas fueron una de las cosas positivas del grupo. Eso sí, porque hacíamos la recorrida del campo, se contaba la historia del campo...siendo yo tan curioso, eso me resultaba una cuestión agradable. Era ver lo que había, y después lo que se opinaba o sugería era con mucho respeto” (JT).

En el grupo Exitoso se valoró la diversidad de formas de ver y de expresar las opiniones, desde aquel que “las dice sencillito, digamos... no anda con vueltas,

y la manda como la manda... No cae mal, porque uno sabe que él es así... En el caso de OA, lo que me gusta de él es como que es permeable para otros pensamientos, digamos... como que se pone más en el lugar de escucha viste?. Y HP también. Lo que yo rescato de ellos dos es como que son como más de escuchar, y ver a ver... te dan como más tiempo para hablar, viste. En cambio, por ahí ME y GM, enseguida ellos saben lo que piensan, va...y listo. En cambio Omar y Hugo P. Tienen otro ritmo en la conversación, más tranqui..." (AS).

## Cooperación fortalecida

La cooperación es la operación con el otro, en conjunto. Es una actitud de carácter social. En el transcurrir del grupo los integrantes pueden desarrollar roles complementarios colaborando, agregando, sumando al aporte del otro, como contribución, aun silenciosa, a la tarea grupal. La cooperación es a través de lo cual se hace manifiesto el carácter interdisciplinario del grupo operativo. Es importante la heterogeneidad en los miembros del grupo, pero buscando mayor homogeneidad en la tarea, lo que redundará en mayor productividad grupal. El vector de la Cooperación se mide por los hechos al asumir cada uno sus funciones, y no por las palabras. Es importante analizar el grado de facilitación de las tareas entre los integrantes (Pichon Riviere, 1979).

En esta manifestación del vector, donde se hace hincapié en los hechos, en las funciones y en la facilitación de las tareas, es importante el cumplimiento de algunos roles, ya que el rol es "un modelo organizado de conductas, relativo a una determinada posición del individuo en un conjunto interaccional" (Benne y Sheats, 1948: 41), y según se desarrolló en el marco teórico, sabemos que existen roles vinculados con la progresión y el mantenimiento del grupo, y con la satisfacción de las necesidades individuales.

Así es que desde la cooperación con el grupo se esperó del Promotor Asesor, que no sólo asesore sino que también promueva la actividad grupal, es decir que ejerza el rol de motivador o animador, generando inquietudes acompañado por el presidente del grupo, y según un productor el eje de la cuestión pasa por “la parte social...Para la parte técnica tenemos recetas, tenemos al INTA, tenemos la biblioteca, tenemos Internet... es realmente el laburo pesado, la motivación Y no hay recetas ...Y duró los primeros años, y después, donde se nos cayó el líder, tac. Y yo soy un convencido que el grupo tiene que tener líder. En un momento fueron los presidentes, el presidente ayudó, pero para mí el líder tiene que ser el asesor” (GL). En ese mismo grupo, otro testimonio comenta que “cambiamos, y buscamos otros asesores pero no encontramos nada que se equiparara con MB (PA), en cuanto a dedicación, la capacidad de iniciar cosas, viste...inquietudes...Los resultados de las reuniones no nos satisfacían.... Por eso cambiamos otra vez... que el asesor te brinde algo, viste...” (MV), porque otro del mismo grupo afirma que “M.B. motivaba por su personalidad, y..., siempre estaba generando trabajos o ideas para avanzar sobre esto o sobre lo otro...nos llevaba adelante mucho en eso”(FF).

Según la visión de dos PA respecto de sus roles, uno comentó que “este grupo era muy rico por su vivacidad que tenía, pero para el asesor, un laburo de locos... para congeniar todo eso y tratar de sacarle a cada uno lo que podía...” (GV-PA), y el otro concluyó que “en este tema grupal tenés que ser más psicólogo que otra cosa...” (CJ-PA).

Dentro del rol ejercido por el PA que se valoró en uno de los grupos estuvo el de generar “juegos grupales que proponía el asesor...Eran cosas que a modo grupal eran hermosas....Era un ejercicio que le daba dinamismo al grupo” (MS). También el rol de moderador de las reuniones y actividades, aunque “era un grupo con bastante autonomía, si bien el asesor moderaba bien. Lo respetábamos porque tiene su personalidad el ingeniero, y él por ahí nos reorientaba o nos llamaba la atención de que nos estábamos desviando del objetivo...” (Ari).

En el Grupo Exitoso entendieron que existió un buen equilibrio porque “el asesor te da las sugerencias, tomás las que querés, las que no, disentís con él

no hay ningún problema... Él también recibe ideas nuestras...Lo que él pone, por supuesto, el día que te va a ir al campo...o si estamos hablando de bueyes perdidos después de cena, ahí...bueno muchachos paremos, eh...a ver la agenda, cuándo te corresponde a vos, cuándo puedo ir a tu campo, dónde hacemos la reunión...eso lo hace él..." (HM), pero en definitiva su importancia se enfatiza cuando otro productor dijo que "es el tipo (el PA) que está, que...la reunión la tenemos que hacer...y es él el que nos llama por tel., nos pincha, nos..." (GM). Sumando a esto, otro productor de ese grupo agrega que "yo lo considero a RP (Asesor) como un integrante más del grupo, pero es el que tiene la visión científica del tema" (AS).

En algunos grupos, y en algún momento existieron los que cooperaron cumpliendo el rol de motorizador, acompañando al PA, como en el caso que "lo tenía a CM, que llevaba la voz cantante, y era presidente del grupo, y que tenía esa personalidad..., andaba en todo y fue uno de los motorizadores..." (FF), o en el grupo exitoso "la primera reunión que se hizo, que yo como fui el que inicio el grupo, yo fui el que invité, yo fui el que me expuse, vayan al campo la próxima semana..." (OA). A veces eran más de uno, como sostiene el PA que dice que "en mi grupo había 3 ó 4 personas que eran los que empujaban..." (MB-PA).

También la cooperación a través del cumplimiento de roles se manifestó a través de los líderes de opinión. Uno de ellos cuenta "yo tenía muy buena relación con el grupo, me preguntaban mucho, venían a consultarme cosas, de gastos, de qué semilla sembrar, o que era lo que estaba haciendo yo.... En ese sentido yo tengo buena relación con todos" (Aro). En el caso del grupo exitoso existieron líderes con actitudes muy definidas, "por ejemplo: HP es meticuloso, detallista...hospitalario, totalmente. ME, ante las propuestas nuevas de producción es muy crítico y enseguida sabe cuál es la debilidad o la fortaleza de lo nuevo y...es muy rápido para eso. Tiene un gran poder de análisis... Es muy seguro en eso. En cambio OA, es más de incorporar cosas nuevas, de cambiar enseguida, cambia...deja de hacer una cosa y hace otra, prueba con otra cosa...es más flexible, viste?" (AS). Esta variedad de actitudes hizo que alguien dijera que "no sé si son líderes. Son personas como referentes...y, yo

creo que en algunos casos ha sido una persona y en otros casos otra, pero en distintos momentos sobre distintas cosas” (**OA**). Aunque otro del mismo grupo dijo respecto de los líderes, con total convicción, “yo tengo en el grupo tres. Uno por la manera de trabajar, y los otros dos por la manera de hacer negocios” (**GM**).

Algunos prestaron su cooperación ocupando roles que sirvieron de sostén toda la vida del grupo, porque no hubo relevo, como en el caso en que “fui presidente... y Pepe secretario. Estuvimos mucho tiempo en los cargos porque nosotros pedimos cambio pero nadie podía, que esto que lo otro.... No nos sobraba el tiempo tampoco, pero antes de dejarlo....luchamos mientras pudimos. Y arrancamos otra vez, siempre con Pepe. Y fuimos los que cerramos la puerta...junto con Cristina, la PA” (RR).

Existieron los grupos donde la cooperación se manifestó cuando el PA pudo ceder los roles que lo excedían, porque “al principio el asesor sí fue bastante organizador, y después empezó un poco a delegarnos la responsabilidad del grupo” (MV). En otros casos eso se dio siempre, como “en mi caso los productores. Ellos convocaban y avisaban para las reuniones y todos los aspectos organizativos” (LB-PA).

En el Grupo Exitoso la Cooperación se manifestó porque existió una marcada versatilidad al momento de ocupar diferentes roles, donde “nadie era nada en realidad, y todos eran todo” (**ME**).

El que ocupó el rol del moderador en momentos críticos ayudó y fue muy apreciado en algunos grupos, como en el Exitoso, donde “ahí entra ME, que cuando ha habido alguien fuera de control, entonces ahí salta el líder y dice no, esto no es así. O sea que es un moderador importante en el grupo. Con palabras sin ofender, sin nada, pero...en el momento preciso. Ha habido esa fricción, no es todo color de rosa. No hubo mucha que yo recuerde, pero hubo una que va a quedar en la mente de todos, y ahí, en el momento salió el espíritu de corregir las cosas” (**HP**).

El rol de Coordinador o AP (Agente de Proyecto: nexo entre el Programa y los Grupos) fue valorado cuando cooperó como controlador del P.A. y del Grupo, de forma tal que “cuando se fue ese coordinador, el funcionamiento de los grupos empieza a quebrarse. Estaba muy atrás de los grupos. La coordinación es sumamente importante porque es el que le mete presión al Asesor, y al grupo, y viceversa” (CM).

La cooperación se manifestó en situaciones donde era normal la actitud de “yo te ayudo, yo te presto... yo lo haría así porque me parece que esto no te va andar bien...”. **(ME)**, donde “se puede contar con la gente para lo que sea, no sé....prestame el tractor que se me rompió el mío...te lo doy...y no hay problemas” **(AS)**. Así como también cuando se dieron circunstancias personales que afectaban el trabajo en el campo. Por ejemplo un productor cuenta que “tuve una operación quirúrgica y los del grupo se pusieron a disposición mía. Había uno que hacía avena, me llevaba la avena al campo, si, si, si. Solidaridad, compañerismo, si, si” **(MR)**.

La cooperación se presentó de diversas formas, como “a veces cuando te sale una cosa medio mal, el grupo te sirve de apoyo” **(GM)**, o cuando “tuvimos un compañero tambero del grupo, que lo apuntalamos y evitamos que se cayera mientras estuvo en el grupo. Después terminó quebrando pero mientras estuvo en el grupo se mantuvo. Si no hubiera estado en el grupo tal vez hubiera caído antes” (CM). También sucedieron situaciones como la de “Pablo, que era muy chiquilín, y se le había muerto el padre y...para él fue un apoyo muy importante” (FF).

El invaluable aporte que representa para el grupo la participación cooperativa de gente que reconoce que “yo en ese grupo me sentía útil, porque había gente que no tenía conocimientos porque eran nuevos en la actividad, o las mujeres (las tres hermanas S.), o de otra zona, caso de G., y me gustaba darles una mano” (JP).

Pero también, y como uno de los aspectos centrales de la cooperación para el funcionamiento grupal, la asistencia a las reuniones fue primordial. Se destaca

el hecho de que “nos reuníamos bien, lográbamos un buen número de cantidad de miembros que era lo interesante porque los debates se hacen con buena cantidad de gente” (Aro), y también se expresaba cuando “adoptaron la conducta de saber que no podían faltar a la reunión, porque le fallaban al compañero, eso lo noté” (MB-PA). Otros hicieron un esfuerzo de cooperación concreta porque “a la hora de las reuniones, yo avisaba, te paso a buscar, vamos juntos... en ese sentido colaboraba con ellos porque a mí me interesaba ir, y que fueran. Y en el grupo nos poníamos de acuerdo para ir varios en menos vehículos, si, si... a mí me interesó y yo siempre trataba de estar en todas las reuniones. E hinchar para que vayamos todos. Porque a mí me interesaba ir a ver el campo de fulano porque fueron a ver mi campo. Entonces yo tenía que devolvérsela en agradecimiento, por lo menos ir” (Aro).

Hubo casos de grupos que cuando se hacían “las reuniones de noche, en general había dos o tres que estaban equidistantes y por comodidad ponían su casa y pagaban entre todos” (EA-AP).

Al momento de asistir a las reuniones de presidentes de grupos en una misma región, con las dificultades propias de viajar varios km de noche, algunos cooperaron, y entonces “fui yo, creo que estuve yendo como 2 años a las reuniones de presidentes en Trenque Lauquen. Que iba con Raúl Rojas y Pepe Martínez del otro grupo, que fuimos más de una vez” (Aro).

A la hora de lograr que el Promotor Asesor percibiera sus honorarios, algunos colaboraron promoviendo el pago. Por ejemplo se afirma que “tampoco dejábamos que el asesor tuviera que venir a pedirnos. Jodíamos entre el grupo para pagar. O sea que eso me parece que ya habla bien de la constitución del grupo. No dejábamos que el otro pidiera. Todos, che, che, trajeron chequera...que se yo...ya hay alguno atrasado...por favor...” (MS).

Una situación algo más complicada de concretar, como una de las formas de cooperación dentro de los grupos, fue el uso compartido de herramientas. Algunos destacan como “lo que fue bueno, y fue cuando empezamos a compartir algunas máquinas... Soy uno de los que más comparto cosas... a mí me sirvió bien, y me sigue sirviendo...” (HM), y fundamentalmente fue valorada

por lo que significa “al ser productores chicos, hubo grados de asociativismo en distintas maquinarias... Todo eso sirvió, al margen de la parte tecnológica, ese tipo de actividades para que el grupo siguiera existiendo...” (**RP-PA**).

## Aprendizaje eficiente

El Aprendizaje es el vector que expresa la capacidad de los integrantes del grupo para incorporar información al mundo interno del sujeto generando cambios en el mismo primero para luego hacerlos en el medio donde el sujeto opera, en un proceso dialéctico de adaptación activa a la realidad, donde se modifican el sujeto y el medio. No es sólo un proceso de memorización de información. Se logra por suma de información de los integrantes del grupo, cumpliéndose en un momento dado la ley de la dialéctica de transformación de cantidad en calidad. Este vector se puede analizar observando el cambio cualitativo en el grupo, que se traduce en términos de resolución de ansiedades, adaptación activa a la realidad, creatividad, proyectos, entre otros (Pichon Riviere, 1979).

Según las voces de los propios productores, “la ventaja de estar en un grupo es que te ayuda a ver los problemas, con los cuales vos estás familiarizado y no los ves (Ari)”, “yo me di cuenta que el grupo era para mejorar nosotros. Yo fui mejorando...cada vez mejor” (**OA**), y “lo que a mí me sirvió es la experiencia de los demás, porque siempre salen temas nuevos para hablar, para compartir, a pesar del paso de los años” (**HM**). Fue importante para los que tuvieron presente que “uno nunca termina de aprender...Siempre te aportan algo, ya que van cambiando las situaciones, y la experiencia que cada uno tiene está buena” (**AS**), así como también se dio la ley de la dialéctica que transforma cantidad en calidad, “cuanto más información tenemos mejor nos va a ir, y saber donde estamos plantados, porque sin datos no sabemos si nos va bien, mal o regular. Con información se puede planificar mejor” (**ES**).

Teniendo en cuenta que el conocimiento práctico, las normas que guían nuestra conducta, son construidas en gran parte en la interacción, en el

diálogo, un productor que así lo entendió contó que “yo, cuando fui pensaba que, si están todos unidos, y uno sabe poco, y aunque sepa mucho tiene que tener la opinión de los demás” (AL), y un asesor dijo que “se enriquecía mucho el productor con los aportes de los otros, que tenían mucha experiencia” (GV-PA). Además de la interacción entre los productores, al referirse a los aportes de los PA un productor sostiene que “las dos cosas se complementan. El estudio del asesor, y la idoneidad del productor que nació, vivió y está en el campo. La experiencia de todos los días. Me parece que las dos cosas deben ir de la mano” (HP).

Como se sostuvo en el marco teórico de este trabajo, la heterogeneidad de los participantes se considera como factor importante para la eficacia y como motor de la progresión del grupo y la fuente de su creatividad. Como ejemplo, en un grupo un productor comenta que “ahí había actividad de contratista, actividad tambo, actividad ganadero neto, ganadero mixto con agricultura, y había campos desde 150 hectáreas a 800... creo que la heterogeneidad les daba...en las reuniones se trataban muchos temas, por ejemplo para avanzar en el aspecto tecnológico, eran muy ricas las reuniones...” (GV-PA). Esas diferencias hacían que “algunos tomaron algunas cositas, otras no, hubo variado, y creo que fue más por personalidad” (MB-PA), pero también hubo quien “estaba ingresando a la actividad... y sabía muy poco del tema, y fue una oportunidad para aprender. Y nunca me sentí mal entre los que sabían muchísimo” (MS). Pero fundamentalmente “era estar en un grupo donde ver cosas mejores y peores, de las cuales se aprende de las dos, ¿no?” (Ari), y en ese contexto “cada uno del grupo da un paso diferente al que vos das, y bueno, vos también lo querés dar cuando ves que es positivo” (OA).

Las reuniones a campo dieron la posibilidad de ver situaciones diversas, además de escuchar opiniones, con lo cual por ejemplo “yendo a ver silos de otros, me di cuenta que tenía que comprar una maquina de picado fino, era una diferencia abismal, si bien lo conversabas por ahí con alguno, de hacer el fino, pero cuando empezás a ver los silos, decís, no, no puede ser” (AC).

Los cambios fueron reconocidos por los productores como producto del trabajo grupal, a partir de “que ellos valoraron el avance tecnológico, en su momento, fue muy importante” (**RP-PA**), y ahí “yo creo que pudieron cuantificar mejor lo que había hecho el grupo o lo que había significado estar en un grupo. Por eso siguieron” (**EA-PA**). Hubo diferentes tipos de cambio observados por el PA, donde “a grandes rasgos 3 productores, que tuvieron un cambio estructural en su forma de pensar (2 jóvenes y una señora mayor), y en sus resultados, que también ayudaron al grupo porque mostraban sus resultados económicos, y físicos” (**MB-PA**).

La percepción del cambio cualitativo lo expresan algunos que lo valoran cuando dicen que “para mí lo más fundamental es que le cambió la forma de pensar de la gente. Se dejó el viejo productivismo de campo, para considerar lo tantas veces mentado de que el campo es una empresa que tiene múltiples aspectos a tener en cuenta, no solamente el productivo” (**WG**), y esto probablemente fue así “porque se iba trabajando también con el cambio cultural de la persona, entonces, se iban dando las cosas en 2, 3, 4 años” (**MB-PA**). En este mismo proceso de cambio “un productor muy cerrado pasó a abrir la tranquera de su campo y a compartir no sólo ideas, sino dudas, digamos así. Dudas, incertidumbres, problemas. Y lo que veíamos bien lo tratábamos de adoptar, y lo que veíamos mal lo tratábamos de que se solucionara” (**WG**). Ese proceso de disminución de la rigidez y el estereotipo a través del método operativo del grupo genera avances personales que llevan al cambio, donde “contra algo muy fuerte mío, les hice caso y me resultó muy bien. Eso fue lo primero que me quedó como cambio que me generó impacto” (**LL**). Por lo mismo, “yo todas las decisiones que tomo son basadas en el asesoramiento del Ingeniero y de las charlas con el grupo... y ellos me ayudaron a mejorar ese modelo de producción y a convencerme de que sí, de que era esa la línea a seguir” (**AS**). Se trata de un proceso voluntario donde “yo analizo las sugerencias del grupo, y si tiene que hacerse, lo hago... yo considero que el grupo está para sugerir, no para mandar...o sea, para que te abra la mente” (**OA**), a pesar de que “algunas veces hemos sido demasiado receptivos a las críticas y hemos torcido el timón, y no nos fue tan bien, y bueno son las reglas de juego” (**Ari**).

## Pertinencia fuerte

La Pertinencia es el vector definido como la capacidad de los integrantes del grupo para centrarse en la tarea prescrita y en su esclarecimiento. Es el poder mantener la tarea dentro de su verdadero eje, sin desviarse. Es el tener siempre presente su razón de ser, su objetivo y actuar prioritariamente en ese sentido. Se puede medir evaluando el monto de la pretarea, la creatividad y la productividad del grupo y sus aperturas hacia un proyecto (Pichon Riviere, 1979).

La tarea de los grupos Cambio Rural estaba definida como la mejora de la eficiencia productiva a partir de la incorporación de conocimientos para aumentar el Ingreso Neto de la empresa. La pertinencia se vio reflejada en agrupamientos de productores con actividades, proyectos, problemas, necesidades e inquietudes similares que tuvieron la curiosidad y aceptaron compartir. Por ejemplo en un grupo de tamberos su promotor asesor cuenta que “ la gente se agrupó ante la necesidad de ver si por intermedio del asesor y del INTA, había alguna forma de mejorar la producción con un asesoramiento barato, y con la necesidad palpable, digamos, de ver si podía salir económicamente de la situación...” (AG-PA).

Los que entendieron la propuesta de Cambio Rural, pudieron haber tenido objetivos diversos pero tuvieron un mismo eje, dentro de la mejora de su eficiencia productiva. Así es como a los del grupo exitoso “en definitiva lo que más los unió a ellos fue la parte tecnológica, o sea la eficiencia productiva, y que debían mejorar su nivel y, el tema tecnológico del momento, el más importante”(RP-PA), donde lo que se buscaba “eran soluciones de producción para ser más eficiente...y el que no encuadraba entonces se iba” (OA). y tenían muy claro que eso era lo mas importante. Un productor destaca que “en ese momento no me interesaba el crédito. A mí me interesaba ser eficiente en la producción” (HP), o también en otros grupos “los motivos fueron sin ninguna duda, la incorporación de nuevas ideas, de las nuevas técnicas que podíamos

desarrollar en el grupo...hubo gente que le interesaba porque sabía que estaba produciendo mal” (CM).

Por lo general se unieron por actividades comunes, tal es así que “los tamberos en realidad siempre manifestaron querer trabajar ellos independientemente del resto por sus problemáticas y demás....así que bueno se fueron nucleando por actividad...” (GB), pero a veces, aún con sistemas de producción diferentes, “a pesar de que no éramos todos tamberos, los otros eran invernadores, el tema que nos unía más era el pasto” (JM).

A veces algunos no tenían muy claros los objetivos de participar, pero como “había 3 ó 4 en el grupo que fueron los que más cambios tuvieron... esos por supuesto seguían en el grupo porque les interesaba ganar plata...y después los otros que por ahí les costaba más, veían a los otros que progresaban y seguían porque veían que... de una u otra manera les convenía estar ahí porque veían que los otros iban para adelante...” (MB-PA).

## Telé positiva

La Telé, fuerza que se presenta como positiva o negativa, se manifiesta en el primer momento en que nos encontramos con el otro, produciéndonos atracción o rechazo, simpatía o antipatía, los motivos no son conscientes y predispone respectivamente para el trabajo con cada uno de los integrantes del grupo. Esto configura el clima, que puede ser definido como transferencia positiva o negativa del grupo con el coordinador y los miembros entre sí. Con el paso del tiempo, y el mayor conocimiento de cada uno, la telé puede modificarse (Pichon Riviere, 1979).

En algunos productores el sentimiento positivo con el clima grupal fue tan evidente que no tienen dudas en afirmar que “yo, desde el momento que entré en el grupo, me sentí bien...eso es fundamental. Me siento tranquilo, desde el principio” (HM), o en otro caso se dio con alguien en particular por cierta

circunstancia, donde “yo me sentía más identificado con otro de los muchachos que tenía un campo chico y no era propio, lo alquilaba y pasó momentos difíciles, muy trabajador, y lo sacó adelante. El tenía un amor por el campo que a mí me impactaba” (MR).

En esa sección, y hasta aquí, se presentaron ejemplos de los vectores o fuerzas grupales en sus manifestaciones de desarrollo, crecimiento y fortificación, que en diferentes grupos y en algún momento de su proceso expresaron conductas grupales que posibilitaron la realización de las tareas prescritas en pos del logro de sus objetivos.

Lo que sigue corresponde a situaciones de conductas grupales desfavorables para la consolidación y prosecución de los grupos, expresadas por los vectores en sus manifestaciones de escaso o nulo desarrollo, crecimiento, o de debilidad, que al contrario de lo anterior generaron en los respectivos grupos, en algún momento desde una disminución hasta la pérdida de su tarea, provocando desde un mal funcionamiento hasta la disgregación.

### *MANIFESTACIONES DESFAVORABLES DE LOS VECTORES*

Existieron grupos donde no se lograron fortalecer, o mantener fortalecidos en el tiempo, alguno o ninguno de los vectores, lo que les generó algún grado de dificultad para centrarse en la tarea grupal y potenciarla en pos del logro de sus objetivos, provocando en algún momento su debilitamiento y posterior disolución.

A continuación se presentan las expresiones de los integrantes que vertieron conceptos que evidencian actitudes desfavorables para el funcionamiento de los grupos de los que formaron parte, y que aquí se agrupan dentro de los vectores correspondientes.

## Afiliación y pertenencia debilitada

En algún momento, el Programa dejó de acompañar a los grupos, lo cual debilitó la pertenencia, lo que derivó en la pérdida de motivación en distinto grado, y se registraron variadas situaciones. Por ejemplo “los primeros 3 años sí, me sentí muy contenida, con todas las giras que hicimos, las charlas..., después ya no. Nos dieron una buena mano y una contención. Vos veías esa pirámide así... Al no estar más los de arriba que te demandaban, y te pagaban y que te enseñaban, uno le fue aflojando a los de de abajo de uno. Dejamos de hacer viajes, dejamos de hacer las reuniones, dejamos de tener el asesoramiento, lo que nos daban a nosotros...” (CJ-PA).

Otros lo vieron en otro momento. Un asesor comenta que “después del 99 fue la crisis que se quedó sin recursos, a Cambio Rural le sacaron todo, y la vinculación con INTA, me acuerdo que los asesores íbamos una vez cada tanto a las reuniones de asesores, que antes eran mensuales” (GV-PA).

Por otra parte, algunos productores no percibieron la contención del Programa, generando un funcionamiento independiente, sin identificación con el mismo y funcionaban gracias a la fortaleza de otros vectores. Por ejemplo un productor comentaba que “a nosotros nos contenía o nos organizaba, con sus pro y su contra, el asesor, pero en sí digamos el apoyo de afuera me parece que no lo sentimos, por lo menos en el poco tiempo que estuve yo, no” (HW).

En los grupos donde el Coordinador o Ag.P. (Agente de Proyecto que fue el nexo entre el Programa y los Grupos) no se involucraron lo suficiente, se resintió la pertenencia, los Asesores y los grupos lo percibieron y algunos comenzaron a desintegrarse. Y para alguno eso fue fundamental como opina un productor al decir “quiero resaltar que es muy importante la cabeza, no tanto lo que es el grupo. Yo lo veo así, se empiezan a caer los grupos cuando el Coordinador general tuvo que dejar, y el que lo reemplazó no tenía...era muy tibio viste...es un buen pibe pero... no era para esto...” (CM). Un PA recuerda y afirma que “al aflojar yo, y al aflojar Cambio Rural como

estructura (presencia del Coordinador), el grupo se debilitó y se fue deteriorando” (MB-PA).

Otros le asignaron al Coordinador una responsabilidad funcional al afirmar que “no lo vi como promotor de nuestras propuestas. Sólo cumplir con las reuniones. No lo vi como promotor de las cosas que tendría que haber promovido desde su área, que era la unión de grupos” (MV), o en el mismo sentido, “considero que todo se desarmó por agotamiento, de no generar cosas nuevas. Entonces se llegó a una meseta, por falta de motivación, tal vez del coordinador para mantener unidos a los grupos a través de nuevas ideas, de nuevas cosas que nos hayan atraído. Fue una monotonía” (FF), y finalmente un PA opina que “El INTA tendría que haber hecho una evaluación de esa persona, el Coordinador... después de un tiempo y decir, va o no va... porque al final el responsable directo era esa persona” (AG-PA).

Respecto de la conformación de los Grupos, hubo algunos que fueron formados por el Promotor Asesor, o que se integraron de apuro, o sólo por interés económico, los cuales no lograron sentido de pertenencia y no pudieron consolidarse. Así fueron los siguientes casos en que se explica que “lo encaramos, creo que mal de entrada porque el Grupo se tenía que formar solo, no como se hizo que lo formó otro, y medio que ayudamos a crear un puesto de trabajo. Un poco por amistad con el Asesor, como para darle una mano...” (MT), o sucedió que “se llamó a gente, gente que no vino, y vinieron realmente los que el Asesor convenció, y el grupo quedó armado así... no salió de la gente, fue el Asesor el que tuvo que juntar a la gente” (Esposa de MM). En otro caso, “me fueron a ver a mí con que había que formar el grupo ponele en 20 días, porque había que presentarlo para tal fecha. Hubiera sido otra cosa si se hubiera dado un poco mas de tiempo a la formación del grupo” (SC-PA).

Respecto de la consolidación de los Grupos, en la mayoría la integración familiar de sus miembros no se vio como un factor necesario, y algunos reconocen que “ese fue tal vez un error del grupo, tal vez no participar más la familia porque es la que a veces te une y te lleva a hacer más fuerte el grupo, no cierto....por ahí hasta hacer un viaje juntos...o compartir esas cosas una mucho al grupo y lo hace fuerte” (PG), o de otro grupo que afirma que “yo no

me acuerdo que hayan participado alguna vez las mujeres. Y ese fue uno de los motivos a lo mejor por los cuales no continuamos” (GB). En general, salvo en el grupo exitoso, “solamente en la reunión que le tocaba en el campo la mujer apoyaba en la organización” (MV), hasta hubo algún caso “que la familia nunca apareció, nunca apareció...” (GV-PA), y ni siquiera los hijos más grandes “aún de 20 años, se quedaban trabajando, viste, en el campo, pero no se integraban” (GV-PA).

Algunos hubieran querido que fuera más social el perfil del grupo, y enfatizan que “no, no hubo integración familiar. Por eso yo te digo, fue muy técnica la cosa, y se buscó la unión a través de la conveniencia económica” (JT), o que “la relación fue muy buena, pero no nos frecuentábamos. Era sólo grupal, productiva, con los productores y con el asesor. Nos conocíamos desde siempre, nos veíamos, nos saludábamos, nos hablamos, pero no más que eso. No éramos amigos” (AE).

En algunos casos las vecindades con sus historias pasadas no siempre fortalecieron la pertenencia al grupo. Por ejemplo “sí vivían todos en el campo, y eran vecinos, lo cual eran bueno por un lado porque les servía hasta para compartir herramientas, por ejemplo, pero a veces eso jugaba en contra. A veces había viejas broncas de años que los hacía juzgar y tomaban decisiones en base a historias antiguas y no a la realidad que se necesitaba” (EA-PA), lo cual alguno opina que “a lo mejor alguno de la misma Colonia por ahí tampoco tendría que haber estado en ese grupo, ¿viste?” (MT).

Hubo productores que no se pudieron integrar al grupo, por falta de afinidad, tal vez por idiosincrasias diferentes y que no pudieron superarse. Por ejemplo “alguno que por ahí no coincidió nunca, que no coincidió diríamos con la idiosincrasia del grupo..., que entró y se fue...” (RP-PA). También hubo casos de “productores que andaban bien, pero se fueron por problemas de roces personales” (MP-PA).

En otros grupos fue más generalizado y “si bien no se sentía la tirantez en el grupo al principio, pero después se sentía. A mí me parece que mucho fue de eso. La afinidad entre la gente no era la mejor” (Esposa de MM), o “era un

poquito desparejo, que era un problema de la formación de los grupos...y no pudimos en ningún momento encajar porque, que se yo, había un poquito de diferencia, había alguno que era un poquito resentido en su...porque soy más chico yo no puedo...esas cositas que hay que pulirlas, que a lo mejor fue problema nuestro no trabajarlo un poco más. Entonces no se logró nada más que las charlas y las experiencias nada más” (PG).

La pertenencia se debilitó en aquellos grupos donde no se logró encuadre, compromiso, responsabilidad grupal, o respeto, y por lo tanto no se pudo pasar del yo al nosotros. Es así que “hubo gente que no llegó a asumir los compromisos, y fue quedando relegada o marginada, por así decirlo. Y fueron los primeros que se fueron del grupo, pero fue una decisión natural. Al no estar comprometidos, iban quedándose atrás” (GL). También el grupo exitoso hubo un proceso de selección que se dio en forma espontánea porque “no somos todos iguales, en responsabilidad, prolijidad, respeto...hubo uno o dos que se fueron porque no cumplieron alguna de esas pautas” (OA).

Algunos grupos, por falta de pertenencia en algún momento y por diferentes causas a veces no identificadas, se fueron desmotivando, los productores se fueron yendo, y el grupo comenzó a desintegrarse. Por ejemplo, ocurrió que “un día les di el changüí porque me pidieron dame estos dos meses por octubre noviembre para sembrar para estar encima, y no los pude reunir más. O sea con dos meses que les di que no hicimos reunión, que no los fui a visitar, por ese motivo, porque me lo pidieron ellos, no porque yo dejé. Ya después fue imposible agarrarlos de vuelta” (GC-PA).

Hubo grupos con productores que no lograron entender o no percibieron el beneficio del trabajo grupal, “no... eran individuos juntos...se juntaban para charlar los problemas y esto y el otro, pero no para trabajar en equipo...” (AG-PA). Porque, como sostiene un productor de otro grupo, “yo creo que nunca se entendió...o sea, nunca se le vio el beneficio al grupo. No se logró entender lo que es un grupo de trabajo. ¿Cuál es el trabajo?” (JT).

Cuando el P.A. no respondió a las necesidades de animación del grupo, y continuó en su función porque el grupo no decidió su reemplazo, entonces no fue posible la realización de la tarea, y el grupo se deterioró. Así es que “también había eso, como una protección al profesional... si a nosotros como grupo el profesional no nos está dando lo que nosotros queremos, lejos de poder decir que no sea más el profesional. Era una cuestión totalmente errónea. Cuando yo veía que hay gente que dice estoy en un grupo para darle una mano al asesor, no tiene sentido de serlo” (JT). O al querer reemplazar al PA que renunció porque optó por otra actividad más conveniente “no encontramos el asesoramiento como fue el de MB para nosotros... Y ya habíamos perdido un poco el interés, porque ya no veíamos tanto el beneficio” (MV).

Hubo casos en que no se logró construir el sentido de pertenencia, por diferencias con el asesor, aunque “el asesor puso mucho esfuerzo en que el grupo funcionara, pero yo tenía mis diferencias porque él era todo número. Y yo creo que ahí el asesor no tuvo el tacto, por su formación...Le faltó manejar más lo humano, lo social, las conductas” (JT).

La falta de cumplimiento del encuadre en lo referente al pago en tiempo y forma de honorarios al P.A. en algunos grupos debilitó el vínculo de pertenencia entre los productores y el técnico. Así es que “mucha gente se quejaba por el precio. Al último tiempo había gente que le parecía caro lo que le pagaba al asesor. En ese momento, hace 10-15 años atrás la gente no estaba acostumbrada a pagarle al asesor” (MS). Según la opinión de un PA, “en un primer momento, yo creo que el grupo se formó porque era fácil reunirse sin tener que pagar nada de entrada. Yo creo que esto fue fundamental porque cuando el subsidio fue decayendo la situación yo notaba que era más complicada, primero porque el costo del asesor era más alto que el subsidio. Entonces yo notaba que había una retranca, ya había un desánimo. Este, creo que fue uno de los motivos por el cual después el grupo desapareció” (GC-PA). Otros grupos directamente no aceptaron los requerimientos del profesional, y según relata uno de ellos “me plantearon que les parecía que no me tenían que pagar el adicional porque el Estado me estaba pagando el subsidio, y estaba

bien. Yo les dije que no, que mi actividad tenía un valor y que consideraba que no era así, y bueno ahí fue que comenzaron a retirarse de a uno y se generó una cascada, se fueron el 70%, y se fue terminando el grupo” (EA-PA).

Cuando aparecieron oportunidades más convenientes para los profesionales, los grupos no pudieron retenerlos. Un asesore lo manifiesta claramente cuando dice que “hacía un año que me había hecho cargo de una Administración importante que al final fue la que me llevó a dejar Cambio Rural porque me llevaba mucho tiempo y poco dinero. Y en realidad era dinero seguro para mí, que esto no era tanto” (CJ-PA).

## Comunicación inadecuada

Donde fue difícil llegar a acuerdos, porque faltó tolerancia en las relaciones, por ausencia de códigos comunes, por formas vinculares inadecuadas, finalmente afectó la unidad del grupo y la concreción de la tarea. Hubo casos donde “el problema estaba en el grupo...no se llegaban a muchos acuerdos...no se concretaba, a decir bueno, vamos a hacer esto y se hacía...” (MM). En otro grupo un productor “trató mal a la asesora y el presidente le pidió que se fuera. Ya son faltas de respeto que enfrían la cosa. Hay que tener también predisposición para los grupos, hay que saber aceptar al otro, y respetarlo y algunos no lo hicieron. Esa fue una palanca que ayudó a que entrara en un tobogán el grupo” (JM). Otra situación de intolerancia fue cuando un productor se molestó por algo “y dijo: acá nos estamos quedando y me voy. Listo, a la mierda...reventó todo, viste, los puteó y portazo” (GL).

Se han dado casos donde prevalecen opiniones más influyentes por carácter aunque no siempre acertadas, porque “hay gente que pesa en las reuniones, que predomina, que tiene más carácter, otros que no entienden o que se dejan llevar y...genera una idea equivocada” (Ari). También ocurrió que un productor de un grupo “faltó a una reunión y un día lo encontré en la calle y le pregunté por qué había faltado y dijo que no iba más...No dio explicaciones de por qué... Se fue y nadie supo nunca por qué” (RR). O como otros que “terminaban

yéndose porque se daban cuenta que ya la participación de ellos era prácticamente nula. Desde faltar hasta estar pero no estar, en definitiva no comunicarse con el resto. Pero fue muy natural, sin pelea, una especie de desmotivación” (GL).

Siendo la comunicación la vía que lleva al aprendizaje, cuando alguien mintió se dificultó la realización de la tarea. Como “a veces había que escuchar y callarse la boca ante ciertas cosas que uno veía que nos estaba mintiendo. En los grupos a veces está el que nunca pierde, o está el que nunca gana. El que nunca pierde es el más” (HW). Cuando la forma de expresar una opinión no fue adecuada, como en el caso de un productor positivo en muchas actitudes “que empujaba al grupo y era buen anfitrión...pero con esa falla importante... medio brutal pa´ decir las cosas” (JP).

Algunos reconocieron que debieron comunicar por escrito las reglas de juego para que no hubiera dudas, pero fue “siempre verbal, nunca escribimos nada. Ese fue un grueso error. Siempre, lo vamos a hacer, lo vamos a hacer, pero quedó...” (RR). Cuando el PA debe transmitir mensajes al grupo, en algunos casos “capaz que nos faltó capacitación y capacidad de poder hacerle entender a la gente lo beneficioso que era estar en un grupo, y un poco la parte psicológica esa que por ahí hay gente que tiene más capacidad para hacerlo y gente que no. Dentro del grupo de asesores había alguno que tenía más psicología. No era sólo la parte formal. En mi caso me faltó eso” (SC-PA).

## Cooperación insuficiente

La falta de cooperación se manifestó al momento de aportar críticas, o información necesaria para la tarea, o incumpliendo los horarios, faltando a las reuniones sin mucha justificación, no acompañando para cubrir ciertos roles necesarios para el funcionamiento, todas cuestiones que atentan contra la razón de ser del grupo. Al respecto algunos productores comentan que “era más a criticarnos que a tratar de hacer cosas positivas...” (MA), como otro que

dice que “el grupo un poco fracasó justamente por no tener esa responsabilidad. Yo veía que nos reuníamos y nos comprometíamos a traer cierta información para poder ir armando algo y nos encontrábamos con que algunos se olvidaban de traer”(ES), así como también el reconocimiento de que “es una falta de respeto que alguien venga 50 minutos más tarde. Y eso sucedía. Había desprolijidades, sí“ (ES). Hubo un caso donde confiesa que les “faltó un poco de ayudarlo a AG (asesor) a manejar el grupo, a tratar de convencer a ese productor (G.L) que estaba un poquito...que tenía problemas económicos...entonces él se sentía como mal dentro del grupo, como que él estaba deprimido...bueno, ahí nos faltó un poco apoyarlo... porque se quejaba de que no le daban bola...lo contó en una reunión y quedó ahí...” (PG).

Con respecto a cooperar asistiendo a las reuniones, “había alguno de los componentes que no, que faltaba mucho...eso molestaba...todos lo debimos pensar, pero nadie lo decía. Después cuando venía la reunión en su campo le molestaba mucho si alguien no iba. Pero no eran muchos casos, no. Un caso muy muy y otro más o menos” (LL).

También se destacó la falta de cooperación en la actitud de “la gente que entró al grupo para robar información y no aportó nada. La actitud mezquina de esos. Gente reacia a dar información propia. Como escondiendo. Esos se fueron solos” (Aro), hasta hubo casos en que “ni siquiera querían mostrar sus campos. El egoísmo, que impera en todos lados” (RR).

También cuando faltó cooperación al momento de no desempeñar determinados roles necesarios, cuando el P.A. era el único o principal sostén del grupo, y no se instaló la autonomía grupal en que los productores asumieran la responsabilidad de cubrir los roles que hacen a los mecanismos de progresión, cohesión y mantenimiento, cuando el P.A. aflojó, el grupo se desintegró.

El líder, ya definido como el que percibe las necesidades del grupo y trata de satisfacerlas, muchas veces no apareció, y se reconoce que “dentro del grupo faltaba el líder. El tipo que se mete y te llama por tel. y te dice ché mirá que mañana tenemos reunión, no me faltes. Y no es el asesor. Es de los del grupo.

El fracaso del grupo nuestro era ese... todos le teníamos miedo a agarrar la posta..." (PG). En muchos grupos "todo pasaba por el asesor. Ese fue un error que no se aclaró de un principio, y aunque se aclaró después, las funciones que debía cumplir cada integrante el presidente y eso, en el grupo mío se dejó librado todo al asesor. Asesor, te tenemos, vos encargate de todo" (SC-PA). Tal como lo define un PA, "en las capacitaciones que nos daban a los asesores nos decían que nosotros habríamos hecho bien el trabajo cuando no se notara nuestra ausencia cuando nos retiremos del grupo. Evidentemente no hicimos bien el trabajo porque cuando nosotros aflojamos el grupo se vino abajo" (MP-PA).

Del mismo modo el rol de animación que era una importante responsabilidad de los PA, se evidenció cuando faltó, ya que "yo te diría que lo que empezó a apagar un poco el entusiasmo fue la falta del entusiasmo del asesor. El asesor empezó a apagarse, y nos empezamos a apagar todos" (GL).

La tarea de los presidentes, que también implica actitudes de cooperación no funcionó en muchos grupos en algún momento, a tal punto que "a mi me pasó que el presidente que eligió el grupo era un hombre grande con los hijos también grandes que estaban a cargo del campo y el hombre ya retirado prácticamente... Era un referente, pero en el desenvolvimiento del grupo a la hora de cumplir con la función de presidente, este señor no aportó nunca nada" (SC-PA). También, "lo que yo vi era que los presidentes sentían el peso de tener que ir a las reuniones mensuales de presidentes. Les costaba moverse" (SC-PA). En muchos grupos se dio que "el primer presidente no faltaba a una, pero después que se cambió, no fue lo mismo, faltaba bastante" (MP-PA).

En algunos casos hubiera sido necesario reforzar la capacitación de los presidentes, porque "yo era un técnico nuevo, y me sentí muy acompañado por el programa. Lo que me parece que faltó fue el mismo énfasis de capacitación en los presidentes de los grupos" (MP-PA).

Otro problema dentro de la cooperación fue la falta de consenso ante la presencia de más de un líder, donde "había como dos bandos en el grupo,

entonces..., no estábamos cómodos. No se tiraba parejo, no, no... por eso medio se diluyó también... había como dos líderes, un poco así. Había algo como que unos seguíamos a uno y otros seguían a otro y así... Nunca se habló, pero yo lo noté” (MA).

La falta de cooperación hacia el P.A. también se vio al momento de colaborar con el cobro de sus honorarios, al punto que “yo hubiera querido que alguien, el presidente por ejemplo fuera el que hablara del dinero, no yo. Que alguien me ayudara un poco más en ese tema” (CJ-PA).

Respecto de los emprendimientos asociativos, como otra de las formas de cooperación grupal, no se generaron, o fracasaron, por diferentes motivos. Por ejemplo “nosotros intentamos hacer comercialización en conjunto, que esa era una de las metas, viste... Lo intentamos y no nos resultó, nos fracasó...no lo logramos” (MV). En otros casos fue “como que no saben trabajar en grupo, porque hay mucho individualismo, entonces, se empezó a hablar del tema, de intercambio de maquinarias, de compra en conjunto, y que se yo, pero esas cosas nunca funcionaron” (AG-PA). También sucedió que “en ese momento se había comprado una fertilizadora que una mitad del grupo se quedó con esa, y hubo que comprar otra para la otra mitad. Hubo una tirantez ahí entre dos líderes...y los tarados que los seguimos...” (MA), y en el mismo caso “me acuerdo que yo les di los cheques (por compra de la máquina) y nunca me lo pagó el resto del grupo... No está escrito en ningún lado, o sea que algún día desaparecerá y se la llevará el viento, que se yo. Eso fue muy desprolijo” (JT). Por lo general las dificultades para comprar insumos en conjunto se debieron a que “algunos tenían compromiso con uno, otro con otro, otro que estaba la plata, otro que no estaba la plata, entonces no, la verdad nunca llevaron nada a cabo, que yo recuerde...” (AE), o también sucedió que “advertimos que por más que juntáramos la compra de todos los miembros no pesábamos... No era importante...” (Ari).

Aún en el grupo exitoso, según su PA, “hubo más voluntarismo que profesionalismo en el asociativismo, porque se compraron las máquinas y no se establecieron reglamentos y demás. No pasó nada, porque todo se arregló,

pero evidentemente le faltó un toque más formal de la situación como para que todo funcionara mejor” (RP-PA). En cambio en otro grupo, “cuando compraron una arrolladora en común. Eran 4 y generó chispazos entre dos de ellos” (CJ-PA).

A algunos productores les gustó estar en el grupo pero no les interesó el asociativismo, y es así que “en algún momento hubo propuestas de compras de máquinas en común pero yo fui el primero en decir que yo no, porque tuve malas experiencias en sociedades anteriores. Una sociedad es muy difícil, muy difícil” (ES).

### Aprendizaje deficiente

Existieron productores que entendieron que la información que les podía aportar el grupo no era significativa para la resolución de sus ansiedades, otros que se negaron a aceptar las críticas y sugerencias de los demás y por ende se privaron de sumar información, otros que les faltó constancia para cumplir con los tiempos del proceso, y otros que no quisieron cambiar. Entre ellos, algún productor comentó que “la verdad, no. Algunas pequeñas cosas, por ahí que aprendí...algunas costumbres de otro por ahí...que uno veía, pero no no...muy pequeña...muy puntuales cositas...poco significativas” (MA). Otros observaron que había algunos a los que “no les gustaba que opinaran sobre lo suyo porque les parecía que les sacaban el cuero, no sé. De esos casos hubo 3 ó 4 personas” (Aro). También hubo productores que “te decían que sí que sí que lo iban a hacer, pero vos ibas mes a mes y los encontrabas en la misma situación” (GC-PA). Por otro lado “estaba el caso de mi hermana L., que se le ponía una cosa que le decían que era una locura, pero se largaba a la locura. Y después te llamaba para ver cómo iba” (MS).

Otro productor dijo que se fue del grupo porque no estaba dispuesto a cambiar su forma de trabajar y “no congeniaba mucho con lo que ellos proponían...y después yo dije para mi no...no me sirve” (MM).

Ante la falta de decisión para intentar incorporar información, “en algún momento tuvimos que rechazar alguno en consenso con el grupo, el ingreso de alguno que consideramos que no tenía humildad para aprender, porque decía que se las sabía todas” (CM).

Ante la posibilidad que otorga el grupo de analizar información propia sucedió que “no, por más que sean unas reuniones lindas y ellos se llevaban bien, sus datos genuinos no los aprovechaban” (GV-PA).

Algunos no pudieron esperar los tiempos del proceso y “se fueron porque no encontraron respuestas rápidas. Decían “yo no veo platita en el bolsillo”. Con esa circunstancia es difícil trabajar porque a veces se llega a mejorar, pero bueno, hay que tener cierta constancia” (JM).

### Pertinencia débil

Muchos productores persiguieron otros objetivos, para los que el trabajo en grupo no era la vía. Por ejemplo “del grupo mío, algunos entraron por el crédito, y al no haber crédito, se fueron” (**RP-PA**).

Algunos no vieron la utilidad, lo cual los llevó a pensar que “me parece que no necesito todavía del asesoramiento para gastar los 20 pesos para lo que hago acá...entonces, no...” (MM).

Otros tenían actividades con necesidades de respuestas muy dispares, como “los que estaban con tambo se fueron porque en el grupo los más no tenían tambo, entonces no se hablaba de tambo...y bueno 2 o 3 personas se han ido por eso” (**OA**). En el caso en que el PA armó un grupo de productores con diferentes actividades, aunque ganaderas “el grupo de gente que el P.A. juntó no podía...porque si hubiera juntado gente con ideas más iguales, o con las mismas necesidades...porque no va a tener las mismas necesidades un tambero que un criador...” (Esposa de MM). En otro caso los integrantes del

grupo evolucionaron en forma diferente, “se hicieron muy dispares las empresas... Esto fue llevando al desarme del grupo. Hoy si nos tuviéramos que juntar, seguramente no nos juntamos los mismos...” (GB).

Además, hubo casos en que las diferencias de escala fueron insalvables, porque “a veces un campo grande desequilibra, porque vienen un par de miembros con campos grandes y los problemas de ellos no son iguales a los tuyos. La gente grande que entró se comportó muy bien hasta que un día se fueron. La diferencia de hectáreas en esos niveles...no son buenos” (Ari).

En grupos donde había productores con dedicación exclusiva, junto con otros que no, “los problemas son diferentes. Los márgenes lucen distinto. Nosotros no teníamos otra actividad, y lo sufríamos al campo” (Ari).

La falta de motivación donde “yo creo que fue, como algo que ya a lo último no era mucho, como lo primero que íbamos, para ver algo distinto, que ya... costaba avanzar, ...ya íbamos después de 4, 5 reuniones después veíamos todo igual...” (AE).

También hubo circunstancias que no permitieron a algunos productores seguir el objetivo del grupo, cuya pertinencia era otra, como el caso de “esos que estaban endeudados, esos que no podían cortar ese círculo fueron los que influían negativamente en el grupo y además, los primeros que dejaron” (MB-PA).

Los problemas macroeconómicos y/o ambientales, especialmente cuando se los consideró graves o sin solución, interfirieron negativamente sobre la pertinencia, ya que bloqueó la capacidad de los integrantes del grupo para centrarse en la tarea prescripta y en su esclarecimiento. Se hizo difícil, y a veces imposible poder mantener la tarea dentro de su verdadero eje, sin desviarse. Es así que algunos productores resolvieron que ya no era útil pertenecer al grupo, porque “nosotros estuvimos del 93 al 98 funcionando bien, en el 98 vino toda la debacle de la cuestión económica de Menem...y fue donde las reuniones y actividad grupal se relacionaba mas a charlas de finanzas, y empezar a ver cómo se hacía para poder pagar las herramientas

que habían comprado con el plan de las herramientas, y ver que actividades remuneraban más...todo ese paquete de eficiencia que nosotros les habíamos instalado dejó de tener sentido, porque lo eficiente era quién podía sacar mas dinero de cualquier manera, no produciendo” (GV-PA). Por otra parte, “con la misma caída de actividad, uno piensa qué objeto tiene el grupo si esto no lo voy a hacer, esto no lo voy a hacer...Se pierde entusiasmo, se pierden los temas de debate” (Ari). En cuanto a las adversidades climáticas significativas, sucedió lo mismo cuando “a fines del 2001 se me inundó el 70 % del campo y ahí.... Y ya coincidió que el grupo ya venía mal y ya se habían empezado a ir varios por distintos motivos y... bueno, ya no nos reunimos más, de hecho, sin ninguna conversación previa, pero no había otra, la situación fue insostenible” (JP).

## Telé negativa

Existieron grupos donde el clima humano era negativo, o no hubo feeling desde el comienzo, alguno se fue, aunque “éramos casi todos de ahí, de la Colonia, y la mayoría integrantes del Consejo de Administración del CEPT, pero había diferencias, no problemas serios, con algunos miembros que eran conocidos” (MT).

Aún en el grupo exitoso, dentro del proceso de conformación, “los que se fueron, se fueron solos porque ellos mismos sentían que no había feeling. Nunca tuvimos que echar a nadie, por suerte” (GM).

Lo que se desarrolló en esta sección, corresponde a las manifestaciones desfavorables de los vectores o fuerzas grupales, las cuales indican conductas grupales no convenientes para la consolidación y prosecución de los grupos. Esto se vio expresado en los respectivos vectores donde los ejemplos evidenciaron escaso o nulo desarrollo, o debilidad en diferente grado, que generaron en los respectivos grupos en algún momento la pérdida de su tarea y su sentido, llevándolos hacia una probable disgregación.

En el **Cuadro 5** se presenta una síntesis de las manifestaciones de los vectores en sus expresiones de afianzamiento, y de debilidad.

## **CUADRO 5**

### **Síntesis de las manifestaciones de los vectores**

<b>VECTORES</b>	<b>MANIFESTACIONES DE AFIANZAMIENTO</b>	<b>MANIFESTACIONES DE DEBILIDAD</b>
<b>Afiliación y Pertenencia</b>		
Respecto del Programa y el INTA	Buena organización	Faltó Continuidad.
	Confianza en el INTA.	El Programa no les facilitó el acceso al crédito blando.
	Buen acompañamiento y contención. Se sintieron parte del Programa.	La tarea del Agente de Proyecto (A.P.) les fue deficiente.
Respecto de la conformación de grupos	Lo hicieron los propios productores.	Lo hicieron el P.A. y/o alguna Institución desde afuera y/o con urgencias.
	Los pasados en común fueron de aceptación.	Los pasados en común a veces fueron con enemistades ocultas.
	Se priorizó la confianza y la afinidad de las personas.	Se prioriza lo económico y productivo sobre lo social.
Respecto de la consolidación grupal	Se manifestaron valores humanos positivos manifiestos que promueven la unión.	Prevalcieron las diferencias personales, que generaron situaciones dilemáticas.
	Prevaleció la actitud de trabajo grupal.	Abundaron los individualismos, sin integración grupal.

	<b>Respaldo familiar activo. Las esposas se reúnen por separado.</b> <sup>17</sup>	Las familias estuvieron al margen del grupo, colaborando sólo en logística de reuniones.
	Encuadre y Objetivos claros <b>Poseen Reglamento que rige su funcionamiento (Anexo 5).</b>	Sin encuadre: falta compromiso, responsabilidad y cumplimiento de pautas grupales. Objetivos indefinidos.
	El grupo es una unidad con autonomía y motivación, que se auto sostiene.	No se destacó la unidad, se perdió motivación y el grupo sobrevivió mientras el P.A. lo sostuvo.
Respecto del Promotor Asesor	<b>El grupo eligió al P.A., con criterios de pertenencia y hoy continúa el mismo P.A. a pesar de la relativamente baja conveniencia económica.</b>	El P.A. armó, o eligió, o se le asignó un grupo.
	El grupo paga honorarios acordados, en tiempo y forma.	El pago de los honorarios al P.A. fue un problema crítico latente que provocó deserciones.
<b>Comunicación</b>		
Dentro del grupo	Se logró una dinámica grupal donde se podía opinar y ser escuchados.	Faltó análisis objetivo de las opiniones, generando conclusiones erróneas.
	Se tuvo honestidad en la información y críticas respetuosas.	Faltó sinceramiento y/o tolerancia en los intercambios.
	Se practicaba el diálogo con sinceridad, confianza, y privacidad.	No se supo comunicar adecuadamente las reglas de juego.

<sup>17</sup> Los conceptos en **negrita** corresponden a situaciones exclusivas del “Grupo Exitoso”.

<b>Cooperación</b>		
	La mayoría colaboraba para construir una buena reunión.	Eran normales las inasistencias e impuntualidades a las reuniones (faltó encuadre). Aparecían críticas destructivas.
	Se valoraba el estar, acompañar, compartir, colaborar, participar, pagar.	Faltó acompañamiento, ayuda, solidaridad, apoyo grupal y cumplimiento de pagos.
	Brindaron sus experiencias para solucionar problemas de los otros.	Existieron actitudes mezquinas, con la información y con algunas asociaciones.
	Los miembros del grupo se responsabilizaron del funcionamiento, y el grupo decidió sobre el P.A.	Faltó colaboración para organizar las reuniones y/o asistir a encuentros de representantes.
	El P.A. sugería, moderaba, coordinaba y motivaba entendiendo los comportamientos de los productores.	El P.A. fue el sostén del grupo y cumplía excesivas funciones, que lo superaron y/o no se le retribuyeron económicamente, y se fue.
	Había líderes aceptados que unían al grupo.	Faltaron líderes que unieran y motorizaran.
<b>Aprendizaje</b>		
	Aceptaron la necesidad de comparar las experiencias y ver las diferencias.	No valoraron la necesidad del intercambio.
	Entendieron la diversidad como fuente de conocimiento. Actitud innovadora.	Pensaron que no había mucho por aprender y que la causas de los problemas estaban en el contexto.
	Valoraban la información para tomar mejores	Hubo poca valoración del conocimiento

	decisiones.	nuevo.
	Decidieron cambiar la visión.	Faltó actitud de cambio.
<b>Pertinencia</b>		
Respecto del INTA	Credibilidad.	
Respecto del funcionamiento de los grupos	Buscaron el intercambio de experiencias y el asesoramiento para ser más eficientes.	Buscaron vincularse al crédito bancario como solución de sus problemas.
	Había proyectos, dificultades y/o necesidades grupales similares.	Hubo proyectos, circunstancias y/o racionalidades técnicas incompatibles en el grupo.
	Ante las dificultades productivas, económicas y/o ambientales el grupo intensificó la búsqueda de soluciones y persistió en sus objetivos.	Las dificultades productivas, económicas y/o ambientales superaron la capacidad del grupo para encontrar soluciones, y se perdió motivación.
<b>Telé</b>	Se sintieron bien en el grupo, desde el principio.	Se manifestaron sentimientos de incomodidad con alguno o varios del grupo.

Fuente: elaboración propia, a partir del análisis de la información obtenida de las entrevistas realizadas.

Como producto del desarrollo de la investigación del estudio de caso, y el análisis de la información relevada como trabajo de campo, se arriba a las siguientes conclusiones.

## CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO

La metodología utilizada se adaptó convenientemente a la interpretación de los comportamientos de los integrantes de los grupos, agrupándolos según las fuerzas o vectores grupales y así analizar las diferencias según la manifestación de sus protagonistas.

En este caso existieron algunas situaciones de consolidación grupal que fueron manifestadas exclusivamente por miembros del Grupo Exitoso, las cuales estuvieron fuertemente relacionadas con la pertenencia y dentro de ese vector con el encuadre, que contuvo la heterogeneidad de actitudes. En este grupo auto conformado sus integrantes expresaron el compromiso de pertenecer a Cambio Rural, con autonomía y objetivos definidos, y eligió a su Promotor Asesor en base a condiciones humanas excluyentes. Además fue el único que contó con el respaldo activo de sus esposas, que decidieron unirse entre ellas para acompañar pero sin obstaculizar el funcionamiento del Grupo. Estos comportamientos avalarían por sí solos la continuidad del mismo y las diferencias con el resto de los grupos objetivo de esta investigación.

Aún en los grupos que se desintegraron antes, mientras existieron, los comportamientos que favorecieron sus funcionamientos fueron aquellos que promovieron desde el inicio la consolidación de los factores sociales integradores, la génesis auto gestada del grupo orientado hacia la autonomía de funcionamiento, la construcción de un encuadre, la capacidad motivadora y dinamizadora del Promotor Asesor con una retribución económica consensuada que no limitara su dedicación, y la cooperación de los productores a partir de la asunción de roles definidos entre los integrantes.

Cuando esto no sucedió parcial o totalmente, y los grupos no lograron generar esas condiciones para centrarse en la tarea prescripta y en su esclarecimiento, las posibilidades de desintegración aumentaron, y aún más cuando las condiciones del contexto económico y/o del medio ambiente fueron desfavorables para el desarrollo de sus actividades productivas.

También se manifestó claramente la importancia de la contención que debió otorgar la estructura programática a través de sus agentes, que tuvieron la precisa tarea de interactuar con los grupos para acompañarlos en el proceso, señalando el camino sin imponer sus formas, pero sí respondiendo a las necesidades de los grupos, siendo el soporte que garantizara el cumplimiento de las propuestas del programa de intervención para el logro de los objetivos grupales, que como herramienta de aprendizaje facilite el logro de los objetivos individuales.

## **CAPÍTULO IV – CONCLUSIONES FINALES**

Este trabajo intenta ser una contribución a la construcción de conocimiento para mejorar las probabilidades de éxito de las políticas públicas que se orienten hacia la educación de adultos utilizando como herramienta al grupo operativo.

Existen fuerzas grupales que explican la conducta del grupo operativo, y las mismas son el resultado de las actitudes de los integrantes que se manifiestan en la interacción a través de la técnica operativa, con el objetivo de vencer la resistencia al cambio que lleva a la rigidez y al estereotipo. Dentro de las fuerzas grupales identificadas, es la comunicación, a través de la interacción y el diálogo la que influye más directamente sobre el aprendizaje ya que el pensamiento, además de un proceso psicológico, es un producto social.

La trama social local se manifiesta en lo grupal, de manera tal que es un factor significativo que favorece o dificulta la formación y el buen funcionamiento de los grupos. Del mismo modo aquellos que logran consolidar su pertenencia a la trama social local, como actores de desarrollo se pueden integrar a las redes de diálogo promoviendo acciones en el territorio a partir de sus capacidades autogeneradas.

En la República Argentina, la metodología de grupos operativos con productores agropecuarios cuenta con distintas experiencias anteriores a Cambio Rural, desde el año 1957. El Programa Cambio Rural comenzó a funcionar en 1993, pero ya en 1990 existían más de 600 grupos de productores agropecuarios en la región de la Pampa Húmeda que utilizaban esta metodología. La estrategia de intervención de Cambio Rural consistió en fortalecer el trabajo en grupo de productores para promover una mejora en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, que permitiera aumentar el Ingreso Neto en el corto plazo, y crear las bases para una evolución favorable en el largo plazo, en el contexto de una economía abierta. En el período 1993 -1998 se formaron en el país 2014 grupos Cambio Rural, de los cuales 17 correspondieron al área de la Agencia de Extensión Rural del INTA de Trenque Lauquen, territorio sobre el que se realizó el presente estudio de caso.

Según anteriores investigaciones realizados por diversos autores sobre los grupos de Cambio Rural en otros territorios, se determinó que los productores se acercaron al Programa tanto por decisión propia como por la acción de Promotores Asesores que los buscaron para constituir un grupo. Los motivos de su ingreso estuvieron vinculados a la posibilidad de acceder a un crédito de baja tasa, al asesoramiento gratuito, a la contención, y hasta el acceso de información de sus pares y de los técnicos. Afirman también que el funcionamiento de esos grupos estuvo muy influenciado por la realidad social previa de los productores, de sus características y de la densidad de vínculos preexistentes, el nivel de afinidad social y productiva y que, en general existe una fuerte relación entre el proceso de formación del grupo y las características del mismo, donde el protagonismo de los productores en la constitución facilita su conformación, y posterior consolidación. Como aspecto complementario destacan la importancia de la animación para mejorar la comunicación, vía del aprendizaje. Además, esos autores observaron que, la situación socio-económica en rangos de dificultad, explicaba los graves problemas de funcionamiento de algunos grupos, y sugieren que esto posiblemente amerite la necesidad de técnicas de animación y de asistencia específicas que no tuvieron suficiente desarrollo en el programa de intervención.

Dentro de los elementos obstaculizadores de la persistencia de esos grupos, que dificultaron la construcción de metas e intereses comunes, destacaron el cambio de asesor y la heterogeneidad productiva y de recursos, en la cual las bajas de integrantes que se produjeron en los grupos, generalmente involucraron a los productores con posicionamiento más bajo en el campo tecnológico, lo que un apropiado trabajo de animación puede ayudar a solucionar, promoviendo actitudes y estilos de trabajo que propendan a un real protagonismo por parte de los productores evitando la marginación de los más desfavorecidos.

En el caso de los grupos de Cambio Rural del Área de la Agencia de Extensión de Trenque Lauquen conformados en el período 1993 -1998, a través de esta investigación se corroboró gran parte de lo consignado en los antecedentes mencionados y además, basado en un método de la psicología social se estableció que las causas de la consolidación y de la desintegración de los grupos desde el análisis de los factores vinculados con los comportamientos de

los productores, y que explican la conducta grupal, se encuentran en los diferentes situaciones de desarrollo de las fuerzas o vectores grupales denominadas afiliación y pertenencia, comunicación, cooperación, aprendizaje, pertinencia, y telé.

Las situaciones que explicaron las conductas de cohesión grupal se dieron cuando las fuerzas grupales mostraron un buen desarrollo, favorecidas por comportamientos que promovieron la consolidación de los factores sociales integradores, la génesis auto gestada del grupo orientado hacia la autonomía de funcionamiento, la construcción de un encuadre con objetivos definidos, la capacidad motivadora y dinamizadora del Promotor Asesor con una retribución económica consensuada que no limitara su dedicación, y la cooperación de los productores a partir de la asunción de roles definidos entre los integrantes.

El único grupo que aún perdura después de 17 años de funcionamiento, además de desarrollar los comportamientos anteriores, fue el único que elaboró un estatuto que respetó sin excepciones, y además contó con el respaldo activo de sus esposas, que conformaron un grupo paralelo para acompañar sin interferir con el funcionamiento del Grupo. Estos comportamientos avalarían por sí solos su excepcional continuidad, expresando una importante diferencia con el resto de los grupos objetivo de esta investigación.

En el resto de los grupos no se logró consolidar o se debilitó posteriormente alguno o varios de sus vectores, lo cual generó condiciones desfavorables para centrarse en la tarea prescrita y en su esclarecimiento, lo que los condujo en algún momento a situaciones de desintegración, siendo críticas estas situaciones cuando el contexto económico y/o del medio ambiente se tornaron extremadamente inapropiadas para el desarrollo de sus actividades productivas.

La conducta grupal también se vio influenciada por el grado de contención que le otorgó la estructura del Programa a través de sus agentes, los que debieron interactuar con los grupos para acompañarlos en el proceso de aprendizaje respondiendo a sus necesidades.

## **BIBLIOGRAFIA**

Albaladejo, C., Domínguez, C., Cittadini, R., y Baranger D. (1994). *Una interfase a elaborar: las relaciones entre las pequeñas explotaciones y sus contornos tecnológicos*. INTA/CERBAS; INRA/SAD, Balcarce. Citado en Cittadini, R., Mateos, M., López M., Borda, M., Carrizo, J., y Dorado, G. (1996): *Grupos de productores y sociedad civil*. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, 9, 10 y 11 de Octubre de 1996.

Albuquerque, F. (2002). *Marco conceptual y estrategia para el desarrollo local*. Brasil: BNES/PNUD.

Alippe, H., y Satorre, O. (1997). *Análisis de gestión del período 1983-1996 de CREA Oeste Arenoso*. AACREA. Citado en Alvarez, R. (2000). *Productividad y eficiencia en sistemas mixtos de la región de invernada*. Tesis Maestría en Economía Agraria. Escuela para Graduados. FAUBA-INTA.

Allport, G. (1935). *Attitudes*, in Murchison, *Handbook of social Psychology*, Worcester, Mass., Clark Univ. Press. Citado en Anzieu, D. Y Yves Martin J. (1971): *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz.

Alvarez, R. (2000). *Productividad y eficiencia en sistemas mixtos de la región de invernada*. Tesis Maestría en Economía Agraria. Escuela para Graduados. FAUBA-INTA.

Anzieu, D. Y Yves Martin J. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz.

Arocena, J. (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Venezuela: Editorial Nueva Sociedad.

Azpiazu D., Nochteff H. (1995). *Subdesarrollo y hegemonía neoconservadora ¿veinte años no es nada?* Revista Realidad Económica. Nº 129. Enero-febrero.

IADE. Buenos Aires. Pp. 38-54. Citado en Lombardo, P. Y Tort M. (1999): *Estrategias de intervención para pequeños y medianos productores agropecuarios en la década del '90*. Revista Realidad Económica del IADE n° 168. Trabajo presentado en las Jornadas de Estudios Agrarios "Horacio Giberti", Instituto de Geografía de la Fac. de Filosofía y Letras/UBA y Grupo de Estudios Agrarios del IADE, 13-14/8/1998.

Benencia, R. Y Flood, C. (2002). *ONGs y Estado: Experiencias de organización rural en Argentina*. Buenos Aires: La Colmena. Citado en Feito, M. C. (2005): *Antropología y Desarrollo – Contribuciones del abordaje etnográfico a las políticas sociales rurales; El caso de la producción hortícola bonaerense*. Buenos Aires: La Colmena.

Benne, K. y Sheats, P. (1948; 41-49). *Functional roles of group members*. J. Soc. Issues. Citado en Anzieu, D. Y Yves Martin J. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz.

Berger P. Y Luckmann T. (1979). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu editores. Citado en Cittadini, R., Mateos, M., López M., Borda, M., Carrizo, J., y Dorado, G. (1996): *Grupos de productores y sociedad civil. Algunos factores que favorecen o dificultan la formación y el funcionamiento de los grupos*. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, 9, 10 y 11 de Octubre de 1996.

Bourdieu, P (1987). *Cosas dichas*. Barcelona: Gedisa. Citado en Cittadini, R., Mateos, M., López M., Borda, M., Carrizo, J., y Dorado, G. (1996): *Grupos de productores y sociedad civil*. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, 9, 10 y 11 de Octubre de 1996.

Busellini L. (2008). *Políticas públicas gestionadas en el municipio de General San Martín para la generación de trabajo*. Tesis de Postgraduación en Desarrollo Local. Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires.

Caracciolo de Basco, M. (1998). *Modalidades de asistencia técnica a los productores agropecuarios en la Argentina*. Buenos Aires: IICA.

Castel, R. (1997). *La metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós. Citado en Feito, M. C. (2005): *Antropología y Desarrollo – Contribuciones del abordaje etnográfico a las políticas sociales rurales; El caso de la producción hortícola bonaerense*. Buenos Aires: La Colmena.

CEDEAL (Centro Español de Estudios de América Latina) (1997). *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Universidad Complutense de Madrid. Citado en Feito, M.C. (2005): *Antropología y Desarrollo – Contribuciones del abordaje etnográfico a las políticas sociales rurales; El caso de la producción hortícola bonaerense*. Buenos Aires: La Colmena.

Cittadini, R. (1990). *Una Experiencia Francesa de trabajo con pequeños productores: EL GERDAL*. Documento elaborado en el marco del curso sobre “Sistemas Agrarios y Desarrollo Rural”. Unidad Integrada Balcarce (EEA-INTA Balcarce/FCA-UNMDP). Citado en Cittadini, R., Mateos, M., López M., Borda, M., Carrizo, J., y Dorado, G. (1996): *Grupos de productores y sociedad civil*. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, 9, 10 y 11 de Octubre de 1996.

Cittadini, R. (1993). *Articulation entre les Organismes de Recherche et de Développement et les collectivités rurales locales ; L'action de l'INTA dans le Bassin du Salado en Argentine, le cas de la localité de Lezama*. Formation Doctorale ESSOR. Université de Toulouse Le Mirail, Ecole Nationale de Formation Agronomique, et Ecole Nationale Agronomique de Toulouse. Tesis Doctoral, 286 p. Citado en Cittadini, R., Mateos, M., López M., Borda, M., Carrizo, J., y Dorado, G. (1996): *Grupos de productores y sociedad civil. Algunos factores que favorecen o dificultan la formación y el funcionamiento de los grupos*. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, 9, 10 y 11 de Octubre de 1996.

Cittadini, R., Mateos, M., López M., Borda, M., Carrizo, J., y Dorado, G. (1996). *Grupos de productores y sociedad civil. Algunos factores que favorecen o dificultan la formación y el funcionamiento de los grupos*. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, 9, 10 y 11 de Octubre de 1996.

Darré, J. P., Lemery B., y Le Guen R. (1988). *Changement technique et structure professionnelle locale en agriculture » Colloque de la SFER sur. Les nouvelles technologies : quels impacts sur l'agriculture et l'agro-alimentaire ?*, Paris. Citado en Cittadini, R., Mateos, M., López M., Borda, M., Carrizo, J., y Dorado, G. (1996): *Grupos de productores y sociedad civil. Algunos factores que favorecen o dificultan la formación y el funcionamiento de los grupos*. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, 9, 10 y 11 de Octubre de 1996.

Darré, J. P. et al. (1992). *Le GERDAL a 9 ans : resultats, projets, difficultes*. Cahiers du Gerdal n.17. París. Citado en Cittadini, R., Mateos, M., López M., Borda, M., Carrizo, J., y Dorado, G. (1996): *Grupos de productores y sociedad civil. Algunos factores que favorecen o dificultan la formación y el funcionamiento de los grupos*. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, 9, 10 y 11 de Octubre de 1996.

De Nicola, Mónica et al (1998). *Efectos del plan de convertibilidad*. Revista Realidad Económica. N° 154. Febrero-marzo. IADE. Buenos Aires. Pp. 118-136. Citado en Lombardo, P. Y Tort M. (1999): *Estrategias de intervención para pequeños y medianos productores agropecuarios en la década del '90*. Revista Realidad Económica del IADE N° 168. Trabajo presentado en las Jornadas de Estudios Agrarios "Horacio Giberti", Instituto de Geografía de la Fac. de Filosofía y Letras/UBA y Grupo de Estudios Agrarios del IADE, 13-14/8/1998.

Duijker, H. (1961). *Les attitudes et les relations interpersonnelles, en Les attitudes*. Presses Universitaires de France: París. Citado en Anzieu, D. Y Yves Martin J. (1971): *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz.

Ezcurdia, E. (1996). *Redes informales de comunicación y adopción de tecnología entre productores del Partido de Ayacucho (Prov. De Buenos Aires). El caso de la mosca de los cuernos*. Tesis de Maestría. Posgrado en Extensión Agropecuaria. INTA Universidad Nacional del Litoral. 192 p. Citado en Cittadini, R., Mateos, M., López M., Borda, M., Carrizo, J., y Dorado, G. (1996): *Grupos de productores y sociedad civil. Algunos factores que favorecen o dificultan la formación y el funcionamiento de los grupos*. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, 9, 10 y 11 de Octubre de 1996.

Feito, M. C. (2005). *Antropología y Desarrollo: Contribuciones del abordaje etnográfico a las políticas sociales rurales; El caso de la producción hortícola bonaerense*. Buenos Aires: La Colmena.

Freidenberg, J. (2000). *Growing Old in El Barrio*. New York University Press, New York and London. Citado en Feito, M.C. (2005): *Antropología y Desarrollo: Contribuciones del abordaje etnográfico a las políticas sociales rurales; El caso de la producción hortícola bonaerense*. Buenos Aires: La Colmena.

Freire, P. (1984). *¿Extensión o comunicación?* México, 110 p. Ed. Siglo XXI, 13° edición. Citado en Cittadini, R., Mateos, M., López M., Borda, M., Carrizo, J., y Dorado, G. (1996): *Grupos de productores y sociedad civil. Algunos factores que favorecen o dificultan la formación y el funcionamiento de los grupos*. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, 9, 10 y 11 de Octubre de 1996.

INTA (1992). *Situación de los medianos y pequeños productores rurales de la región pampeana: diagnóstico y propuestas*. Buenos Aires, setiembre, 1992.: Ediciones INTA.

INTA (1993). *Bases para un programa federal de reconversión productiva de la mediana y pequeña empresa rural*. Buenos Aires, febrero, 1993: Ediciones INTA.

INTA (1995). *EEA Gral. Villegas. Diagnóstico socioeconómico de la región oeste de Buenos Aires*. Documento de trabajo.

INTA (1999). *Impacto de Cambio Rural en las PyMES Agropecuarias*. Sistema de Seguimiento y Evaluación. Unidad de Coordinación, diciembre, 1999: Documento de trabajo N° 29.

Iñón, C. (1997). *Vectores del cono invertido*. Disponible en: <http://www.bahiapsicosocial.com.ar/biblioteca-descripcion.php?id=235>

Jordán, F. (1989). *Capacitación y participación campesina: instrumentos metodológicos y medios*. Costa Rica, San José: IICA.

Lattuada, Mario (1996). *Un nuevo escenario de acumulación. Subordinación, concentración y heterogeneidad*. Revista Realidad Económica. N° 139. Abril-mayo de 1996. Instituto Argentino para el Desarrollo Económico. Buenos Aires. Pp. 122-145. Citado en Lombardo, P. Y Tort M. (1999): *Estrategias de intervención para pequeños y medianos productores agropecuarios en la década del '90*. Revista Realidad Económica del IADE n° 168. Trabajo presentado en las Jornadas de Estudios Agrarios "Horacio Giberti", Instituto de Geografía de la Fac. de Filosofía y Letras/UBA y Grupo de Estudios Agrarios del IADE, 13-14/8/1998.

Lattuada, M. (2000). *CAMBIO RURAL. Política y desarrollo en la Argentina de los '90*. Rosario: Arcasur.

Lombardo, P. Y Tort M. (1999). *Estrategias de intervención para pequeños y medianos productores agropecuarios en la década del '90*. Revista Realidad Económica del IADE n° 168. Trabajo presentado en las Jornadas de Estudios Agrarios "Horacio Giberti", Instituto de Geografía de la Fac. de Filosofía y Letras/UBA y Grupo de Estudios Agrarios del IADE, 13-14/8/1998.

Madoery, O. (2001). *El Proyecto político local como alternativa de desarrollo*, en Revista Política y Gestión, volumen 2. Argentina: Homo Sapiens ediciones.

Citado en Busellini L. (2008): *Políticas públicas gestionadas en el municipio de General San Martín para la generación de trabajo*. Tesis de Postgraduación en Desarrollo Local. Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires.

Mateos, M. (1992). *La participación campesina en el desarrollo rural. Límites y posibilidades*. Tesis de Postgraduación en Desarrollo Agrícola. Universidad Federal Rural de Río de Janeiro. Río de Janeiro. Citado en Lombardo, P. Y Tort M. (1999): *Estrategias de intervención para pequeños y medianos productores agropecuarios en la década del '90*. Revista Realidad Económica del IADE n° 168. Trabajo presentado en las Jornadas de Estudios Agrarios "Horacio Giberti", Instituto de Geografía de la Fac. de Filosofía y Letras/UBA y Grupo de Estudios Agrarios del IADE, 13-14/8/1998.

Matta, R. (1997). *Carnavais, Malandros e Herois; para una Sociologia do dilema brasileiro*. Río de Janeiro: Rocco. Citado en Ratier, H. (2004): *Poblados bonaerenses: vida y milagros*. Buenos Aires: La Colmena.

Moscovici, S. (1984). *Psicología Social I*. Buenos Aires: Paidós.

Moscovici, S., Mugni, G., Pérez, J.A. (1993). *La influencia social inconsciente: estudios de psicología social experimental*. Barcelona: Anthropos

Muani, J. Y Bonetto, L. (1994). *La participación como método*. Buenos Aires: INTA/Cambio Rural.

Paz, R. (1997). *Pobreza rural, campesino y medio ambiente. Su análisis en un contexto globalizado*. Revista Realidad Económica. N° 152. Noviembre-diciembre. IADE. Buenos Aires. Pp. 74-93. Citado en Lombardo, P. Y Tort M. (1999): *Estrategias de intervención para pequeños y medianos productores agropecuarios en la década del '90*. Revista Realidad Económica del IADE n° 168. Trabajo presentado en las Jornadas de Estudios Agrarios "Horacio Giberti", Instituto de Geografía de la Fac. de Filosofía y Letras/UBA y Grupo de Estudios Agrarios del IADE, 13-14/8/1998.

Pichon-Rivière, E. (1979). *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Preda, G., Rosestein, S., De Nicola M., Escola, F. Y Mariani S. (S.f.). *La dinámica del proceso de innovación y sus consecuencias. El caso de los grupos de Cambio Rural en el área de influencia de la EEA Marcos Juárez (INTA)*. INTA. Manuscrito no publicado.

Ratier, H. (2004). *Poblados bonaerenses: vida y milagros*. Buenos Aires: La Colmena.

Rocheblave-Spenlé, A. (1962). *La notion de rôle en psychologie sociale*. París: Presses Universitaires de France. Citado en Anzieu, D. Y Yves Martin J. (1971): *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz.

Rogers y Kincaid, (1981). *Communication networks*. New York: The Free Press. Citado en Cittadini, R., Mateos, M., López M., Borda, M., Carrizo, J., y Dorado, G. (1996): *Grupos de productores y sociedad civil. Algunos factores que favorecen o dificultan la formación y el funcionamiento de los grupos*. Trabajo presentado en la XXVII Reunión Anual de Economía Agraria, 9, 10 y 11 de Octubre de 1996.

SAGyP/IICA (1993). *Programa Social Agropecuario*. Buenos Aires. Mimeo.

SAGyP/INTA (1994). *Informe para la primera reunión nacional de representantes de los grupos del programa Cambio Rural*. Documento de Trabajo N° 16. Buenos Aires.

SAGyP/INTA (1995). *Dos años de Cambio Rural: logros, limitantes y pautas para su fortalecimiento*. Documento de trabajo N° 18. Buenos Aires.

Tort M. I. Y Lombardo P. (1995). *Formas asociativas en el agro: una alternativa para los pequeños y medianos productores*, en Jorge Romano et al, Capítulo 2 El estudio de las formas asociativas alternativas en la agricultura. Los casos de Argentina y Brasil. Buenos Aires: INTA-IESR-REDCAPA.

Tort M.I., Lombardo P. (1996). *Asociativismo agrario: alternativa para los pequeños y medianos productores*. Revista Realidad Económica. N° 141. Julio-agosto. IADE. Pp. 93-102.

Tort M.I. y Lombardo P. (1998). *Estrategias de Intervención para pequeños y medianos productores agropecuarios en la década del '90*. Revista Realidad Económica, IADE, N° 168.