

Santa Lucía 2010: consolidación e interrogantes de un proceso de desarrollo local sustentable

Autores: Hansen, L. (1); Peña, L. (2); Piola, M. (3)

(1) Ingeniera Agrónoma. INTA - PROFEDER. Agencia de Extensión Rural San Pedro. Mitre 299. lhansen@correo.inta.gov.ar

(2) Lic. en Comunicación Social. INTA – EEA San Pedro. lorenap@correo.inta.gov.ar

(3) Lic. en Comunicación Social. INTA – EEA San Pedro. mpiola@correo.inta.gov.ar

Resumen

A fines de 2004 a partir de una iniciativa del Programa Volver (gobierno de la provincia de Buenos Aires, Argentina) acompañado por instituciones locales y organismos estatales, inicia en Santa Lucía un proceso de desarrollo local.

En 2006 se publica la primera parte de la experiencia focalizando en la planificación, la formulación del proyecto de desarrollo y movilización del proceso hasta la efectivización del financiamiento.

Este trabajo es la continuación y detalla lo acontecido desde entonces a la actualidad. Incorpora la puesta en marcha de los proyectos, la creación de un fondo rotatorio, los avances en el área de Turismo Rural y actividades socio- culturales como la semana de la juventud, la llegada del Tren Solidario y el Centenario del pueblo.

La estrategia de intervención adoptada y la visión compartida de las instituciones de generar capacidades locales, hoy se manifiestan en la presencia de estructuras organizativas como una Asociación Civil, el Grupo “Visión Rural”, un Centro de Comunicación, una Comisión de Feria y la Asociación Amigos del Museo, que permiten mantener las instancias de participación y consenso generadas durante el proceso.

El trabajo plantea los interrogantes: ¿el proceso es sustentable? ¿los resultados alcanzados son reconocidos por los protagonistas?

Palabras claves: /gestión asociada, desarrollo local, comunicación y desarrollo./

1. Introducción

Santa Lucía es un pueblo rural ubicado en el partido de San Pedro, provincia de Buenos Aires –Argentina-, que creció con la instalación del ferrocarril. Su cierre y la falta de oportunidades laborales provocaron la migración y redujo su población a 2352 habitantes.

A fines de 2004 se inicia un proceso de planificación colectiva sobre el que se puso en marcha un trabajo de gestión asociada. En la experiencia participaron profesionales de distintos organismos estatales (nación, provincia y municipio), que articularon esfuerzos en una comunidad que aún no había perdido las esperanzas de recuperar su vitalidad. También hubo aportes financieros para la realización de algunas actividades que si bien no fueron excluyentes sirvieron de disparadores. Casi dos años después se escribe una primera reflexión sobre el proceso y este trabajo retoma lo ocurrido una vez hecha efectiva la primera parte del financiamiento, analizando las experiencias vividas por los actores y los resultados alcanzados.

En el tiempo se reconfigura el mapa de actores, aparecen nuevas organizaciones que son quizás la cara más visible, pero que cristalizan proyectos, acciones, caracterizaciones socio-productivas y aprendizajes.

A lo largo de este trabajo se describe la configuración del proceso para alcanzar al final una reflexión sobre la discusión de las condiciones necesarias para iniciar un proceso de desarrollo territorial, el diálogo con la propuesta de acción que viene realizando el INTA y aspectos que contribuyen a la consolidación del mismo. Al final se plantean de algunos interrogantes sobre los que todavía no se ha podido avanzar.

2. El desarrollo local en Santa Lucía

2.1. El comienzo del proceso

Con una propuesta del Programa Volver de la Provincia de Buenos Aires, se inicia un trabajo de diagnóstico y planificación, con una visión prospectiva del pueblo, que concluye en un plan de Desarrollo Local llamado Santa Lucía 2010.

Los principales problemas que se reconocen en el diagnóstico inicial son: infraestructura de servicios inadecuada (viviendas, luz, acceso al pueblo, calles en mal estado, etc); oferta educativa insuficiente para los jóvenes; escasos espacios recreativos y de contención cultural; falta de cooperación e integración comunitaria, falta de atención a niños discapacitados, no acceso al crédito para pequeños productores, producción local insuficiente para generar puestos de trabajo, ausencia de mercado local para las pequeñas producciones.

Para avanzar en la solución de los mismos se crearon tres comisiones -de infraestructura, de producción y sociocultural- de carácter operativo y formadas por actores interesados en la problemática –pobladores y técnicos de instituciones. Los pasos a seguir se definían en instancias de plenario a partir del trabajo de cada comisión.

Así, se elaboró un plan cuya finalidad fue que Santa Lucía alcanzara un perfil de desarrollo basado en su potencial histórico, cultural y productivo generando mejores condiciones de vida para sus habitantes y potenciales residentes, a través de tres objetivos:

- a. Implementar un programa sociocultural destinado a residentes y visitantes para potenciar su inclusión en el circuito turístico sampedrino.
- b. Mejorar la situación del sector productivo y de servicios local, y apoyar nuevas actividades económicas acordes con el perfil de desarrollo priorizado.
- c. Posibilitar la existencia de una infraestructura adecuada para residentes y visitantes

El financiamiento del Programa Volver comprendía: la creación de un centro cultural y museo, la instalación de una feria, la construcción de una ermita de la Virgen de Santa Lucía, la refacción de un edificio histórico y 17 emprendimientos familiares, productivos y de servicios.

Como el mismo se vio demorado, se puso en marcha una estrategia de intervención basada en la realización de aquellas actividades que no requerían de financiamiento externo y acciones en animación sociocultural para mantener la motivación de quienes se habían movilizado desde un principio (Hansen, Gordo, Peña, *et al*, 2006).

2.2. El enfoque de la intervención

La metodología de trabajo utilizada se orientó en tres sentidos:

- enfoque comunicacional y animación cultural:
 - o generación de espacios de acuerdos y consensos, estables en el tiempo
 - o planificación metodológica de la intervención en espacios interdisciplinarios
 - o promoción de trabajo en redes e incorporación de nuevos actores
 - o registro de la experiencia a fin de construir la historia de la cotidianeidad
 - o instalación del tema en la agenda de los medios de comunicación, con énfasis en los medios de la cabecera del partido para los cuáles Santa Lucía “no existía”
 - o movilización a partir de emociones (Ej: recuperación del cine para los chicos, audiovisual recuperando la historia).
- enfoque técnico-productivo:
 - o generación de un espacio donde se pudiera vender la producción local (Ej: Feria de Santa Lucía)
 - o organización de productores y asesoramiento en nuevas técnicas
 - o incorporación de valor agregado a la producción
 - o acompañamiento y capacitación para la creación de un fondo rotatorio gestionado por los actores de la comunidad
 - o utilización de herramientas disponibles del estado para apoyar y acompañar las actividades emergentes (Ej: Cambio Rural, Pro- Huerta, Efectores Sociales, etc.)
- incorporación del enfoque del turismo como dispositivo transversal para la generación de empleo, diversificación productiva, recuperación y fortalecimiento de la identidad del territorio y preservación del medioambiente.

3. Subsidio y fondo rotatorio

En julio de 2006 llega la mitad del monto solicitado a la Provincia; se trata de 170 mil pesos¹ otorgados en forma de subsidio por el Programa Volver del Ministerio de Desarrollo Humano para financiar la ermita de la Virgen de Santa Lucía, la feria y proyectos productivos familiares y de servicios. El compromiso es entregar la parte restante una vez rendida la primera.

Los proyectos se pusieron en marcha a principios de 2007, casi dos años después de haber sido formulados. Esto representó inconvenientes tales como: familias que renunciaron a la solicitud, cambio de los valores presupuestados y variaciones en las condiciones de mercado. Durante toda esta etapa las familias contaron con acompañamiento técnico; productivo, económico/contable y de comercialización.

Luego de que los emprendimientos comenzaron a generar ingresos por la venta de los productos, se inicia la etapa de devolución de los préstamos, ya que en los primeros talleres se define que los emprendimientos individuales no sean subsidiados sino que se financien a través de un crédito.

De esta forma la devolución en cuotas genera un fondo rotatorio destinado a nuevos emprendimientos, de fácil acceso para productores, prestadores de servicios y artesanos (Hansen, Peña; 2007). Para la implementación del mismo se toma como modelo la metodología de las Cajas Rurales de Venezuela (CIARA, 2007), y se brinda capacitación en aspectos contables y legales, para que los emprendedores mismos puedan administrarlo. Esto concluye en la creación de una Asociación Civil denominada “Santa Lucía en Desarrollo”.

Se elabora un reglamento de crédito en forma participativa y se conforma un Comité de Crédito con la responsabilidad de estudiar las solicitudes, determinar las prioridades, acordar montos concedidos, estudiar los casos de mora y negociar con los deudores las condiciones a cumplir.

¹ Equivalentes a 55375 dólares estadounidenses, en una paridad cambiaria de 3,07 pesos argentinos para la compra para el mes de Julio de 2006.

En mayo de 2007 se inicia una nueva instancia participativa a fin de ajustar el proyecto original para gestionar la segunda parte del subsidio. Correspondía para esta etapa la reconversión del antiguo internado del Instituto Agrotécnico Margarita O'Farrell en una hostería y la instalación de un Centro Cultural y Museo en la Estación del Ferrocarril Central Córdoba. Sin embargo, decisiones propias a las instituciones responsables de los edificios obligaron a una redefinición de la tarea y para la instalación del Museo, se cede un espacio en la Delegación Municipal, y se prevé destinar el dinero para la refacción y ampliación del edificio.

En cambio, se decide utilizar el monto destinado a la hostería para el financiamiento de emprendimientos familiares. Para la presentación de proyectos se abre una convocatoria y se utiliza el reglamento elaborado por la Asociación Civil, que define la metodología de solicitud y la forma de devolución. Una vez analizados y evaluados por el comité de crédito y el equipo técnico, se aprobaron 23 proyectos en asamblea. Esta financiación, comprometida por el Plan Volver aún no se concretó, pero mientras tanto se otorgaron tres créditos con recursos propios. El fondo rotatorio se acrecienta a medida que avanzan con el pago de las cuotas.

4. Actores e instituciones

4.1. Mapeo de actores

Cuando se realizó la sistematización de la primera etapa de la experiencia, el análisis resultó en una estructura donde los actores de origen gubernamental (nacional, provincial y local) tenían un protagonismo importante en el impulso de la actividad, coordinando acciones desde la Unidad Técnica². Aunque aquí se tomará como base esa estructuración, resulta notable el protagonismo que adquiere la sociedad civil a través de las iniciativas productivas y culturales, y que dan un marco de institucionalidad nuevo con organizaciones de distinto tipo (Asociación Civil, Amigos del Museo, grupos de Cambio Rural, etc). Así se plantea el escenario:

4.1.a. Sociedad Civil

4.1.a.i. Locales – individuales

- **Productores:** inicialmente participan productores familiares³ de diversas actividades (huerta, apicultura, viveros y granja de aves, cerdos y ovejas), motivados por la búsqueda de recursos o vías de comercialización. En esta segunda etapa se trabaja sobre la demanda técnico-productiva, que aparece al resolverse los problemas anteriores. Con la incorporación a la actividad agro-turística, este grupo adquiere mayor protagonismo y se suman a él algunos productores agrícolas. En el congreso de AADER 2006 se sugirió incorporar productores de mayor escala, pero a pesar de que se realizaron varias acciones no se obtuvieron resultados significativos.
- **Vecinos con participación activa:** aquí pueden coincidir con algunos otros actores colectivos. Los identifica su opción por vivir en Santa Lucía y su interés porque la comunidad crezca y se movilice. En general el nivel de participación se mantuvo estable en las distintas etapas del proceso, pero se observa en esta segunda etapa la aparición de vecinos con otras características como por ejemplo los que conforman la "Asociación amigos del museo". En este grupo se aplica el concepto de estructuración de necesidades humanas de Maslow (1943). Éste sostiene que el comportamiento humano se encuentra movilizado por necesidades jerarquizadas y aparecen las de estatus y pertenencia, de estima y de realización personal, luego de satisfacerse las necesidades de los niveles más bajos de la pirámide (fisiológicos y de seguridad)
- **Emprendedores:** está integrado sobre todo por mujeres que realizan artesanías, manualidades y elaboran productos comestibles. Este grupo que adquirió identidad integrándose en una Feria, es un movilizador y otorga continuidad del proceso. También se suman a esta categoría los que a partir del financiamiento del Programa Volver comenzaron un proyecto productivo como salida laboral.

² La Unidad Técnica fue una instancia de articulación interinstitucional, actualmente el acompañamiento técnico se gestiona a través de las nuevas organizaciones.

³ El documento base del "PROGRAMA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA PEQUEÑA AGRICULTURA FAMILIAR" define a la agricultura familiar como "un tipo de producción donde la unidad doméstica y la unidad productiva están físicamente integradas, la agricultura es un recurso significativo en la estrategia de vida de la familia, la cual aporta la fracción predominante de la fuerza de trabajo utilizada en la explotación, y la producción se dirige tanto al autoconsumo como al mercado" (INTA, 2005)

4.1.a.ii. Locales - colectivos

- **Instituciones tradicionales** (iglesias, hospital, escuelas, Bomberos Voluntarios, etc): La convocatoria inicial se realizó a las instituciones, aunque aquí resultó difícil separarlas de las personas. Se pueden destacar dos tipos bien definidos, uno con participación activa como el instituto Agrotécnico, la Escuela Media y la Iglesia Católica y el otro con una participación parcial en algunos talleres o actividades puntuales. La iglesia católica se integró frente a la posibilidad concreta de construir la ermita. El Hospital está representado en los momentos protocolares. De la iglesia evangelista, participan más personas, pero no necesariamente representantes, y en algunos casos movilizados por una esperanza de superar restricciones económicas de sus fieles (problema de vivienda, emprendimientos productivos).
- **Nueva institucionalidad:** aparece en esta etapa como indicador de madurez del proceso y configura la perspectiva de esperanza para la sustentabilidad del mismo. Entre estos se encuentran: la "Asociación civil" que maneja el fondo rotatorio, la "Feria de Santa Lucía", la "Asociación de amigos del Museo", el "Centro de Comunicación" y el grupo "Visión rural" como integrador de la oferta turística. La característica central de estas organizaciones es que cuentan con reglas propias definidas participativamente, realizan acciones en pro de sus objetivos y protagonizan espacios destinados a mejorar como capacitaciones o intercambios.
- **Medios de comunicación:** vale diferenciar como actores los medios de comunicación de la localidad sede de partido (San Pedro) de los propios de Santa Lucía. Los primeros jugaron un rol importante en tanto incorporaron la problemática y el desarrollo del proceso en su agenda temática (radio, televisión y gráfica), y cuando empezó a aquietarse el mismo ante la falta de llegada del subsidio, siguieron manteniendo vigente el tema. El hecho de incorporar a Santa Lucía en su agenda, operó sobre los demás actores, principalmente políticos, promoviendo su integración al proceso. Incluso, otorgó cierta legitimidad al mismo, porque una de las propias inquietudes de la comunidad era el "no existir para San Pedro". También es destacable el caso de los medios locales, tres radios, que son generadoras de opinión, en tanto son escuchadas en la comunidad y marcan el pulso de lo que allí se discute. Como característica central está el enfrentamiento entre medios que fue uno de los primeros temas a abordar desde lo comunicacional y donde se apuntó a generar vínculos.

4.1.a.iii. Externos - varios

- **Capacitadores:** Un aspecto central del desarrollo local es la capacitación de los actores y en el marco de un trabajo promovido por el estado tomó cuerpo en distintas formas. En algunos casos con capacitadores del equipo técnico, pero en otros con profesionales externos a la localidad, su rol en el proceso los hace dignos de aparecer en este mapeo.
- **Turistas:** Se trata de un actor móvil, cambiante, pero que como colectivo es responsable de devolver una mirada externa y dinámica diferente a la de la propia comunidad.
- **Terceros interesados por la propuesta:** Familias no oriundas del lugar que participan en alguna instancia grupal, incluye productores que poseen establecimientos en la zona y otros que decidieron radicarse en la localidad para cambiar la forma de vida. Como parte de la estrategia se busca incluirlos en el proceso para que articulen y se complementen con los actores locales.

4.1.b. Estado

4.1.b.i. Nivel Municipal

- **Político-ejecutivo** (Intendente, Secretario de Producción y Turismo, Director de Planificación, Delegado): Tienen distintos perfiles, lo que permitiría presentarlos como actores individuales. Incluso a lo largo del proceso algunos cambiaron. El cambio de Delegado Municipal imprimió un tono distinto a la gestión, con una participación más activa en las acciones que se llevan adelante. En este caso hay respuestas concretas sobre las demandas y gestiones realizadas por la comunidad a través de sus nuevas instituciones.
- **Político-legislativo** (Concejales): Tuvieron una corta participación en el principio del proceso. Después de las elecciones del 2005, uno de los actores más activos de la comunidad se incorporó al cuerpo deliberativo. Este cambio, por un lado aseguró la presencia de la comunidad en el Concejo, pero por otra disminuyó la confianza a partir de su vínculo con el

sector político. En las elecciones de 2007 se incorporó otro concejal pero no vinculado directamente al proceso.

- **Técnico:** En la primera etapa el rol protagónico lo lleva una secretaria de la delegación pero con el cambio de figura principal política, su participación en cuestiones vinculadas a la movilización del proceso quedan relegadas. En esta segunda etapa aparecen en escena con un rol fuerte una psicóloga social y una técnica en turismo, así como arquitectos ante demandas puntuales.

4.1.b.ii. Nivel Provincial

- **Político** (Ministros de Desarrollo Humano y línea política hasta el Programa Volver): Su acción directa aparece en las negociaciones con el Municipio y la participación en eventos como la entrega de subsidio y encuentro de Pueblos “Volver a nuestras raíces”.
- **Técnico** (profesionales - trabajadores sociales): Constituyeron la participación en terreno del programa, siendo los responsables del planteo metodológico de planificación colectiva. En esta segunda etapa su participación se limita a alguna visita de seguimiento esporádica, organización del encuentro de pueblos y aparecen fuertemente como articuladores entre la Asociación Civil y programas financieros del estado, con invitación a encuentros de intercambio y participación en exposiciones.

4.1.b.iii. Nivel nacional

- **INTA - Técnico** (profesionales que trabajan en el campo -ingenieros agrónomos y comunicadores sociales): En el marco de acciones que esta institución lleva adelante en los distintos territorios participan de la experiencia, primero un grupo de técnicos con perfil en desarrollo rural, y después se suma otro grupo para hacer aportes desde la comunicación. Este equipo es el que interviene en forma directa y acompaña constantemente en terreno y por contar con financiación propia, puede implementar acciones que operan sobre las demandas emergentes.
- **Planes nacionales de distintos Ministerios** (Plan Social Agropecuario - Banco Popular de la Buena fe). **Técnico:** Son responsables de implementar los planes generados a nivel nacional a partir del trabajo con grupos locales, y puntualmente en este caso motivan la participación de los mismos en instancias de toma de decisiones y aportan experiencia metodológica, especialmente para la implementación del fondo rotatorio.

4.2. La nueva institucionalidad

Uno de los indicadores del proceso de desarrollo local es la aparición de nueva institucionalidad, según Rozemblum *“es el resultado del fortalecimiento del capital social y la consiguiente concertación estratégica del conjunto de la sociedad local”* (2006) y señala en su formación el fomento de la cooperación público-privada, la conformación de una red de solidaridad y relaciones entre los diversos actores e instituciones que confluyan en un proyecto compartido. En documentos específicos del INTA destinados a guiar la acción en los territorios se las señala como *“aquellas instituciones (formales e informales), creadas a partir del proceso de desarrollo que reflejan el nivel de concertación alcanzado por los actores del territorio y aseguran la sostenibilidad en el tiempo de las estrategias y acciones acordadas”* (2007).

A continuación se describen aquellas que resultan más significativas para describir el proceso:

4.2.a. Asociación Civil “Santa Lucía en Desarrollo”

Se constituye el 3 de agosto de 2007, con el objetivo de promover y propiciar acciones que tiendan al desarrollo social, comunitario y productivo de la localidad de Santa Lucía y parajes aledaños vinculados a la vida de ésta. Además es responsable de administrar el fondo rotatorio que inicialmente fue aportado por el programa Volver. En el espíritu de la asociación, se contempla la posibilidad de articular los distintos programas sociales y productivos del estado u organismos dependientes, con el objetivo de integrar todos los esfuerzos en pos del desarrollo local.

Integrada por 36 asociados entre vecinos, productores y emprendedores, actualmente tiene un rol protagónico en la coordinación del proceso, realización de gestiones y actividades de promoción, actualmente el equipo técnico sólo acompaña ante demandas puntuales.

4.2.b. Centro de Comunicación

El abordaje comunicacional estuvo presente desde el inicio del trabajo en terreno, con un aporte directo de técnicos del INTA (Hansen, Gordó, Peña, et al, 2006). La dependencia de la intervención técnica constituía una limitante, especialmente el potencial de trabajo con el crecimiento de la demanda y la necesidad de dar respuestas. Teniendo siempre presente el objetivo de fortalecer las capacidades locales, y basado en experiencias centroamericanas (Leisa, 2006), se propone introducir un programa de trabajo que rescate los procesos endógenos, atendiendo a las demandas puntuales de la comunidad, y aportando a la transparencia del proceso.

El punto de partida es el trabajo sobre la dimensión informativa (Massoni, 2005), con la promoción de un espacio para que los santalucenses escriban su historia a través de la selección, clasificación, registro y documentación de sucesos cotidianos y de relevancia para la comunidad. Desde su creación, este centro tomó la forma de nodo principal de una red de comunicación que integran aquellos que participan en las comisiones de trabajo o instituciones parte.

En junio de 2007 se conforma un equipo de tres personas que con la coordinación del equipo técnico que hasta entonces llevaba a cabo la tarea comienza a trabajar en un sistema de capacitación-acción⁴. Si bien no se llega a cubrir el total de la demanda, se trabaja otorgando prioridades a lo más urgente, y luego se aborda lo demás.

Agencia de noticias

El abordaje de la comunicación estratégica es un proceso complejo y requiere de competencias y conocimientos muy diversos, por lo cual a la hora de la intervención se consideró apropiado acotar los objetivos a acciones tangibles y cercanas a los actores. Se propuso crear una agencia de noticias como dispositivo hacia donde confluyeran los conocimientos puestos en práctica. La capacitación se orientó a actividades de producción (recopilación y sistematización de información, redacción) y otras más generales como convocatorias, distribución de información a los medios y tips básicos para tener en cuenta en un diseño.

La construcción de la noticia a partir de un hecho acaecido en la comunidad se constituye entonces en un eje de trabajo. Sobre los pilares de oportunidad, veracidad y objetividad, se trabaja para la construcción de la noticia que se convierte en una fuente de información primaria. El Centro de Comunicación comienza a recibir (y producir) información que luego de ser corroborada es distribuida formalmente a los medios de comunicación locales. El objetivo es que las acciones relativas al proceso de desarrollo local tengan un espacio formal de construcción de la noticia, donde el la circulación oral "boca a boca" pierda el protagonismo que suele ser fuente de conflictos en cualquier grupo humano.

La capacitación incluyó otros contenidos: lógicas de los medios de comunicación, organización de campañas y diseño de estrategias, el marketing, y la fotografía como soporte del registro del proceso. Se sumaron herramientas como la disposición de una cámara de fotos digital con un reglamento de uso para asegurar el registro de los sucesos cotidianos que se dan en la localidad y otros eventos en los que Santa Lucía participa, un correo electrónico propio desde donde se gestiona una base de datos creada por el equipo de trabajo; y el permiso de uso de una computadora que pertenece a la Delegación Municipal.

Continuando las primeras acciones en comunicación, el Centro adaptó el boletín que se generaba luego de cada reunión de trabajo a las nuevas condiciones. Una diferencia central es que se realizaron las gestiones necesarias para distribuirlo junto al recibo de agua, además de ponerlo a disposición en lugares de afluencia de público.

La intervención sobre la opinión pública, uno de los principales aspectos generadores de incertidumbre en una comunidad de reducida población, se abordó sistemáticamente y se concretaron acciones como la visita a los medios para trabajar sobre la motivación de los vecinos y el esclarecimiento en el manejo de los fondos.

⁴ La capacitación acción se entiende como la alternativa a un trabajo de formación donde existe un programa de trabajo preestablecido e inamovible, que incorpora las necesidades de resolver problemas y generar productos al proceso mismo de reflexión y generación de habilidades y competencias cognitivas. Esta modalidad se aplica a un grupo reducido de personas para favorecer la participación activa entre sus integrantes donde las actividades se planifican según la demanda y se trasladan a las situaciones reales de trabajo a partir de la integración de los participantes (Peña, Hansen, Piola, 2008).

4.2.c. Visión Rural

Es un grupo de jóvenes que incluye guías y coordinadoras de turismo, invitadas y capacitadas por el equipo técnico, que deciden sumarse y liderar la propuesta de turismo rural.

Los objetivos que poseen son: promocionar Santa Lucía como destino turístico y promover el trabajo conjunto entre el grupo de agroturismo y los integrantes de la Feria, Peña Folclórica, Museo, alojamientos y servicios relacionados.

El grupo visualiza el proyecto como una posibilidad concreta de salida laboral a través de la comercialización de paquetes grupales a agencias de viajes, la realización de visitas guiadas y la organización de eventos.

4.2.d. Asociación amigos del centenario

Esta institución surge en el mes de junio de 2007, como inquietud de un grupo de vecinos, la mayoría jubilados, que quieren dar a conocer, sobre todo a los jóvenes cuales fueron las raíces del pueblo. Este grupo no participa desde el comienzo, sino que se suma posteriormente retomando y adaptando el proyecto del Centro Cultural y Museo.

En conmemoración a los 100 años del pueblo inauguran el Museo del Centenario, que funciona en la Delegación Municipal, presenta diversidad de artículos y fotografías que representan la historia de Santa Lucía. El edificio se encuentra en muy mal estado y se espera la segunda parte del subsidio del Programa Volver para el acondicionamiento de las salas.

4.2.e. La Feria de Santa Lucía

El grupo de la Feria aparece con un rol protagónico al demostrar que es posible resolver algunos problemas con recursos propios. Para facilitar la organización de la misma se conformó una comisión encargada de definir los momentos de instalación de la Feria en la propia localidad o en la región, así como la organización de viajes para conocer experiencias similares. En 2006 la Feria fue reconocida por el Concejo Deliberante local y los participantes elaboraron un reglamento que entre otras cosas establece dos categorías de puestos (permanentes y ocasionales), define los productos que se podrán comercializar y limita la participación de revendedores y puesteros de otras zonas.

Posteriormente con la llegada de la financiación del programa Volver, la Feria adquiere nuevo equipamiento que complementa lo que poseía de orígenes diversos. Además se incorpora gráfica estática, folletería e indumentaria propia.

5. La visión de economía de territorio

Implica considerar todas las actividades rurales -productivas o no- que generen ingresos para las familias rurales en base a la valorización de los recursos naturales y culturales locales. Esto es el reconocimiento de la importancia de las diferentes cadenas de valor agregado que se pueden construir en el territorio como las denominaciones de origen, el turismo rural y la agroindustrial artesanal entre otras. (INTA, 2007)

5.1. Turismo rural

El turismo rural se vislumbra en los últimos años como una alternativa económica interesante en un país con creciente turismo externo y aumento del interno en posibilidades de miniturismo. En el caso de Santa Lucía, esto se ve potenciado por la creciente demanda turística del Partido de San Pedro y la poca oferta de espacios verdes y de descanso que se brinda. Así surge la idea desde los pobladores de desarrollar el turismo rural como alternativa para diversificar el ingreso y mejorar el empleo.

La actividad se inicia con la realización desde la Municipalidad de un relevamiento y puesta en valor de sitios de interés histórico y atractivos naturales, que concluye con una propuesta de circuito turístico con un almacén de campo, un puente de hierro, un arroyo, un túnel de tren formado naturalmente por árboles y el pueblo en sí mismo. Presentado en plenario, el circuito no mostró interés en los pobladores. Algunas de las posibles causas son la naturalización del espacio como algo común (no reconocimiento de lo atractivo), la lejanía entre el circuito y el pueblo y probablemente la falta de participación de los pobladores en el diseño de la propuesta.

Convencidos de la alternativa, los técnicos del INTA y de la Secretaría de Turismo, se reúnen y reorganizan las acciones. Se visitan doce productores familiares, cuatro con alguna experiencia previa y los demás que presentaban interés.

Luego de varias instancias se conforma un grupo de Cambio Rural⁵ integrado por 8 establecimientos, la mayoría con menos de siete hectáreas, y con distintas actividades: apicultura, ganadería, agricultura, fruticultura, hongos comestibles, granjas y vivero. Su principal motivación es la posibilidad de generar nuevos ingresos y mejorar la venta de productos primarios (verduras, huevos, plantas de vivero) y/o con valor agregado (dulces, conservas).

Se establecen cuatro objetivos grupales:

- Ampliar y diversificar la oferta turística de Santa Lucía, aportando al desarrollo del pueblo
- Promocionar el circuito agro-turístico en forma conjunta
- Trabajar teniendo en cuenta la protección del medio ambiente y la conservación de la biodiversidad
- Trabajar complementada y articuladamente

Entre las acciones para lograrlos, se elabora material para promoción, se realiza una encuesta y actividades de sensibilización en la comunidad y se organizan instancias de capacitación para los productores.

La posibilidad de recibir a dos contingentes de venezolanos en el marco de un curso de INTA operó como dispositivo para la elaboración de una propuesta turística de dos días, en la que intervinieron también la Feria de Santa Lucía, Peña el Fogón y Museo del Centenario.

De la experiencia participaron 25 familias y muchos vecinos se sumaron al recorrido por el pueblo, esta posibilidad concreta sirvió para reconocer el potencial turístico del lugar. Al final de la visita se relevaron testimonios: *“Recomendaría Santa Lucía, son un ejemplo a seguir por su organización y hospitalidad; por el calor humano, juvenil y de amor que se vive en esta comunidad”*; *“Las personas que habitan Santa Lucía son emprendedoras con un gran sentido de pertenencia y tremendo potencial”*; *“Es una experiencia que vale la pena multiplicar”*.

Esta actividad posteriormente fue trabajada en un taller que incluyó la evaluación, el análisis del impacto económico del turismo en la comunidad, los efectos multiplicadores y el encadenamiento de actividades agrícolas, industriales y de servicios en el desarrollo local.

Por otro lado se promueve la participación de guías locales y productores en capacitaciones, espacios de intercambio con comunidades semejantes, en ferias y exposiciones temáticas, la concreción de notas en programas televisivos de llegada masiva, la elaboración de materiales de promoción y la utilización de las radios locales para sensibilizar a la comunidad.

También surgen otras iniciativas a partir del análisis de las oportunidades, como la de abrir los fines de semana una casilla de información para los visitantes (de atención personal y telefónica a través de un acuerdo con la cooperativa local para recepción de llamadas), lugar de venta de productos de la Feria y postales del lugar. La atención y mantenimiento se financian con lo recaudado de las ventas y aportes del grupo.

5.2. Encadenamiento ovino: alternativa con identidad territorial

La crianza de ovinos no es una actividad importante en la zona, pero tiene un componente histórico, ya que fue introducida por los inmigrantes irlandeses que se radicaron en la zona en el siglo XIX. Al presente existen alrededor de 30 pequeños productores familiares en la periferia del pueblo que todavía se dedican a la misma.

Este proyecto tiene como finalidad articular las etapas de producción, procesamiento y comercialización de productos ovinos, haciendo eje en la promoción de productos diferenciados en su calidad y origen, a partir de la revalorización de la identidad local. La acción se guía con cuatro objetivos:

- Conformar una red entre productores, hilanderas, tejedoras y elaboradores de

⁵ Cambio Rural es una herramienta que ejecuta el INTA, diseñada para colaborar con los pequeños y medianos empresarios agropecuarios. Trabaja mediante una labor conjunta que integra a grupos de productores, un asesor técnico privado y profesionales del INTA. Trabaja con asistencia técnica, capacitación, acceso a información para la toma de decisiones, organización y asociativismo, vinculación al crédito, entre otras.

productos artesanales

- Fortalecer encadenamientos de actividades complementarias a través del abastecimiento con insumos de calidad para el beneficio de actividades derivadas.
- Identificar uno o más productos que caractericen a la localidad y aporten al turismo.
- Fomentar la organización a través del trabajo grupal y la participación.

De la puesta en marcha del proyecto, las primeras conclusiones son que la red funciona, no sólo con los actores esperados (hilanderas, productores, elaboradores) sino también con otros vinculados (prestadores de turismo, integrantes de la Feria y Centro de comunicación).

También mostró avances el encadenamiento de actividades a través del abastecimiento complementario de productos de calidad como en el caso de la lana de oveja. Dos productores compraron reproductores de razas e implementaron un manejo cuidadoso de las ovejas para obtener lana de calidad superior en beneficio de las hilanderas.

En la Feria se comercializaron productos con lana hilada artesanalmente, natural y teñida con productos naturales, tanto a dos agujas o en telar con diseños exclusivos. La creciente demanda en el mercado de lana artesanal, motivó a uno de los productores en la construcción de rucas de madera para vender, a fin de aumentar la capacidad de hilado local.

En esta primera etapa fue limitante la participación constante de las familias que crían ovejas y no se concretó la elaboración de productos comestibles derivados como dulce de leche, quesos y chacinados, emprendimientos que en la actualidad están demorados por la complejidad que requiere para los emprendedores la introducción de nuevos productos.

Se considera un proyecto con grandes potencialidades que merece ser trabajado con más profundidad y para ello se requiere el apoyo de técnicos especializados.

5.3. Apicultura como actividad complementaria

La apicultura se ha presentado en los últimos años como complemento de trabajo asalariado urbano o rural. En Santa Lucía existen productores de pequeña escala con un promedio de 20 colmenas cada uno, siendo su principal problema la falta de campos con flora apta para las abejas y la necesidad de traslado permanente de los colmenares.

También presentan otros como: déficit organizacional, falta de recursos para adoptar las correctas prácticas de manejo, costos altos de producción, bajo rendimiento por colmena y se comercializa un sólo producto de la colmena sin agregar valor.

Los productores se organizaron en un grupo y a través del Programa Cambio Rural se brinda apoyo técnico para mejorar la calidad de miel y comercialización con valor. A través del trabajo grupal, se realizaron avances en la compra de insumos en forma conjunta, el fraccionamiento de miel con marca propia, venta directa en la Feria y actividades de promoción del consumo. Sin embargo aparecen algunos problemas socio-organizativos que derivan en la realización de varias actividades de animación-sociocultural y fortalecimiento organizacional para analizar los problemas y los logros, y redefinir el plan de trabajo. Los principales inconvenientes que surgen tienen que ver con el manejo de recursos y la falta de identidad grupal. El grupo continúa con metas a corto plazo como la multiplicación de material vivo y el aumento de colmenas en producción con el objetivo de alcanzar la unidad económica y a futuro tener la actividad como principal.

5.4. Feria de Santa Lucía: comercialización y valor agregado

Una de las primeras necesidades relevadas fue la dificultad de comercializar los productos. En los talleres surge la posibilidad de realizar una feria en la plaza del pueblo como alternativa para los turistas que visitan la localidad. Esta actividad fue uno de los dispositivos para el reconocimiento de las potencialidades y recursos locales, que comenzó en 2005, mientras se esperaba el primer subsidio. Se eligió la celebración del 17 de Agosto como fecha para poner en funcionamiento la primera iniciativa, coincidiendo con la tradición local de una fiesta popular con desfile, doma y jineteada.

La propuesta de realizar una actividad concreta mostró interés entre los vecinos, instalándose en la primera edición, 40 puestos agrupados en 4 rubros: huerta y jardinería, alimentación y gastronomía, indumentaria y textil, y artesanías. Esto se organizó en un proyecto con tres componentes: organización (orientado al armado del grupo, diversificación de productos, coordinación de fechas, reglamento de funcionamiento), calidad de productos (basado en las distintas

capacitaciones de temas como: agregado de valor, costos/precios, elaboración de alimentos) e instalación de marca "Feria de Santa Lucía".

Actualmente la feria se instala los fines de semana largos, cuando llega algún contingente de turistas o para las fiestas populares. Cuenta con 12 expositores permanentes y un número variable de expositores ocasionales. En invierno la reducción del número de visitantes hace muy difícil asegurar la comercialización de los productos, por lo cual la presencia de feriantes es variable y a veces exigua. Como alternativa de venta para los días que la feria no se instala, se dispone de un stock mínimo de productos en la casilla de información turística y además algunos integrantes del grupo se han incorporado a la oferta turística, como circuito de los artesanos, reciben visitantes en sus casas, donde muestran los pasos para realizar sus artesanías y manualidades y luego venden sus productos. Es importante resaltar que la feria ha servido para abrir nuevos canales de comercialización como la venta directa, ya que los artesanos y sus productos son conocidos en el lugar.

6. Recuperación de la identidad territorial

La reconfiguración de actores e instituciones es una señal de que un proceso está teniendo lugar. Surgida como colonia de inmigrantes irlandeses que alcanzó una población de 5000 habitantes, Santa Lucía es una comunidad que se constituyó relativamente autónoma del partido y con características que le permitieron subsistir aún cuando la población se redujo a la mitad.

Con el transcurrir de los años y el devenir de la globalización se introdujeron nuevas variables que deben ser tenidas en cuenta en los procesos de desarrollo local.

En el caso de Santa Lucía, confluyeron la creación de espacios nuevos que recuperan la historia y se proyectan en un futuro, con el fortalecimiento de otros que en los últimos años habían perdido vigor o incluso montándose sobre aquellos que aún marcaban la fortaleza de otrora. Esto enmarca como se dinamizó el proceso de recuperación de la identidad cultural a partir de la confluencia de eventos que resultan centrales en el transcurrir de "Santa Lucía 2010".

6.1. La historia: pasado, presente y futuro

6.1.i. El Museo

La formación de la Asociación Amigos del Centenario fue el antecedente directo para la creación del Museo en agosto de 2007. Desde la recopilación y presentación de diversos objetos y fotografías de los pobladores, se intenta recuperar, reivindicar y presentar la historia de la comunidad. De esta manera, su ideal está marcando los primeros pasos para que no se pierda la historia del lugar y pueda compartirse con los más jóvenes para que conozcan sus orígenes.

Además de recuperar la memoria, generar lazos en la comunidad, y convertirse en un guardián del patrimonio cultural del pueblo, el Museo se constituye en uno de los centros de atracción para turistas, logrando un aporte significativo al proceso de desarrollo.

6.1.ii. La ermita

La posibilidad de venerar la imagen de Santa Lucía en un pequeño complejo, marca la recuperación de una devoción que había sido olvidada. El proyecto de la ermita se ideó y tomó forma en la comisión sociocultural de los primeros talleres sociales durante la planificación de Santa Lucía 2010 y actualmente es el cura párroco quien lleva adelante esta iniciativa. Se inauguró el 13 de diciembre de 2007 durante los festejos del Centenario.

6.1.iii. El tren solidario

La llegada del tren solidario remontó a los pobladores a las épocas en donde el ferrocarril era el motivo de desarrollo del pueblo, tiempos de gloria de una localidad que no recibía un tren de pasajeros desde hace más de 15 años atrás. La propuesta de la empresa Rieles Latinoamericanos fue realizar un viaje para expresar que el tren es fundamental para la unión e integración de los pueblos y ciudades de todo el territorio argentino. Y demostrar a su vez, que con interés, voluntad y apoyo, la rehabilitación de los viajes de pasajeros al interior del país es posible. Además se complementó con una misión solidaria como fue llevar alimentos no perecederos con destino a comedores locales. Partió desde Retiro el 17 de noviembre de 2007, con más de 250 personas, entre jóvenes estudiantes, turistas y aficionados a los trenes. Todo el pueblo participó en esta jornada de emociones. A partir de esta experiencia un grupo de pobladores se organizó para gestionar junto a otros pueblos del mismo ramal, el regreso del tren de pasajeros.

6.1. iv. La fiesta del Centenario

Los festejos del centenario que culminaron el 13 de diciembre de 2007 marcaron el reencuentro de varias generaciones, inclusive algunas que no residen en la localidad. La planificación para esta fiesta comenzó un año antes con la organización de la Asociación Amigos del Centenario y la colaboración de la Delegación local, Municipalidad de San Pedro y familias santalucenses. Durante la semana del centenario se realizaron actividades deportivas, culturales y religiosas, con mayor participación la fiesta de cierre, en la cual se dispuso un patio de comidas y diversos números artísticos.

6.1.v. Encuentro de Pueblos Rurales

Santa Lucía se transformó en el escenario ideal del encuentro “Volver a nuestras raíces” que eligió la Dirección de desarrollo local y economía social de la Provincia de Buenos Aires, para su realización el 15 de marzo de 2008. De la jornada, participaron 17 pueblos rurales que compartieron experiencias y motivaron a los pobladores de otras pequeñas localidades. El grupo de la Feria Local, la Asociación Civil y el grupo Visión Rural intercambiaron experiencias con los demás pueblos, marcando el rumbo para el análisis del proceso tras el avance de los diversos grupos y métodos de trabajo aplicados.

6.2. Revalorización de las actividades culturales pre-existentes

6.2.i. Festejos patrios

Todos los años Santa Lucía conmemora el fallecimiento del Gral. San Martín con un homenaje que reúne a pobladores y visitantes de la región en la Plaza central para asistir a un acto con desfile de agrupaciones gauchas, que continúa con jineteada en el campo de doma de fortín “El fogón” y asadores criollos instalados en el pueblo. Desde 2005 se suma a esto la Feria que se arma en la plaza central.

6.2.ii. La Semana de la juventud

Es un espacio propio de los jóvenes lugareños donde la música, el deporte y la cultura marcan la identidad local en cada una de las ediciones que se realizan anualmente. Cada año cuenta con una temática diferente que se desarrolla a través de diferentes exposiciones, actos y charlas. Durante el 2007 se realizó la 13ª edición representando a diferentes regiones de Argentina, identificadas por su música, vestimenta y costumbres en una exposición que se realizó en la Biblioteca Popular Domingo Faustino Sarmiento. A través de láminas, recuerdos y fotografías, cada región tuvo su stand, y la comunidad en general pudo disfrutar de los diferentes espectáculos musicales brindados por jóvenes locales.

7. Reconstrucción de la subjetividad desde los protagonistas

7.1. El documental etnográfico

En el primer trimestre de 2008 se realizaron 24 entrevistas a algunos actores involucrados con el fin de dejar testimoniado en video, el proceso y sus protagonistas. En base al mapeo de actores, se aseguró que hubiera al menos un representante por categoría. Participó de la actividad el Centro de Comunicación. El rodaje tuvo lugar en Santa Lucía excepto en tres casos. La entrevista se organizó en tres momentos, uno de presentación, otro de descripción de su rol en el proceso y finalmente una pregunta que es la que se utiliza en este apartado que refiere el cambio que se introdujo en la cotidianidad de los actores y en el pueblo a partir de las sensaciones de cada actor.

7.2. La subjetividad en el centro del análisis

7.2.i. Los actores

La pregunta que se incorpora al análisis de este trabajo es la que hace referencia a la modificación de su vida desde la participación en el proceso de desarrollo local. Las respuestas variaron según el tipo de participación, de la expectativa y de la necesidad de cada uno.

Para algunos tuvo que ver con lo social porque acrecentó las ganas de trabajar con la gente, de colaborar, de hacer algo por los demás, de relacionarse con otras personas, de poder viajar y conocer lo que hacen en otros lugares. También estuvieron quienes mencionaron la posibilidad de que los conozcan para poder producir y vender lo que hacen y generar algún ingreso. Se refieren a que están aprendiendo a trabajar en grupos para aprovechar el conjunto de ideas.

Aunque se resaltan logros tangibles como la Feria de Santa Lucía, la Asociación Civil y el financiamiento, resulta notorio el rescate del cambio cultural y socio-organizativo. Otro de los aspectos señalados es el movimiento económico que se ha generado, y que se ve más gente circulando por la localidad lo que conlleva a que los negocios tengan más venta; y la puesta en marcha de proyectos individuales que han dado salida laboral a los vecinos. La Feria se describe como una forma organizada para mostrar los productos, para comercializarlos y mucha gente lo ha tomado como medio de vida. *“El crecimiento económico y cultural van de la mano, yo creo que hay más crecimiento cultural que económico, sin dejar de lado lo económico porque en lo que es la economía del pueblo han surgido nuevas cosas que llevan a construir el todo. La parte cultural ha avanzado por ejemplo la semana de la juventud, la feria, las muestras que se han hecho”* (productor apícola).

Reconocen que en todas las áreas que se trabajaron hay resultados y que se está cumpliendo lo planificado en cada una de las reuniones. *“Desde que se empezó a llevar adelante este proyecto, con esta modalidad de plenarios, de reunión por comisiones, yo lo que creo es que en el pueblo se generó ese sentido de pertenencia que estaba, pero estaba aislado... Cambió la relación con el otro, como que organizándose da lugar a más cosas...”* (Profesora y concejal). *“Veó el crecimiento, todas esas personas que se reunían, lo veo hecho una realidad”* (nueva pobladora).

También surge el descreimiento original en el proyecto a partir de experiencias fallidas de la mano del gobierno y que a lo largo del proceso fueron viendo resultados que provocaron la suma de nuevos participantes. *“Cuando empezamos a hablar en esas primeras reuniones de Santa Lucía 2010 las personas nos mirábamos unos a otros diciendo, otra promesa más y fue pasando el tiempo y empezamos a creer desde los medios y después, creo, eso se fue trasladando a la gente. A mí me hizo cambiar la manera de pensar, como yo muchos no creíamos, que fuera a darse, por muchas cosas que han sucedido en muchos años, muchas promesas que no se cumplieron”* (periodista local).

En ese decir, también estuvieron los que relataron que desde el principio pensaron que era posible y se lo demostraron al resto con resultados: *“creíamos porque todo no se hace de un día para el otro, hay que saber esperar y nosotros teníamos fe que se diera”* (productora familiar), *“Nos decían que Santa Lucía tenía mucho para dar, y yo le daba la contra como hacemos la mayoría acá, y luego empecé a darme cuenta que se puede”* (joven, actualmente guía de turismo), *“Fue la Feria, el trabajo que hizo la gente con el INTA, el puntal que hizo que esto no se cayera. La gente de la feria empezó a realizar actividades, a viajar, se vio que no era prioritario la llegada de los recursos para generar acciones que mejoraran la vida de la comunidad, la feria congregó actividades conexas como artesanías que venían grupos de música, cine, eso fue fundamental y lo que mantuvo en pie el programa de desarrollo”* (vecino y docente)

Finalmente, se resaltó la participación de los jóvenes en el proceso, ya que la falta de oportunidades para los mismos era uno de los problemas diagnosticado: *“Antes se pensaba en irse afuera, ahora esa mentalidad ha cambiado, hay pequeñas raíces que se han engrosado de gente joven que tiene ganas de trabajar, siempre estuvo eso, pero nunca hubo una oportunidad, no había una luz a la cual seguir, ahora si la tenemos, ahora hay un motivo de fe de ver a futuro”* (Joven emprendedor), *“Para mí participar en el proceso de desarrollo fue muy importante. ... Que los Jóvenes sepan que existe la posibilidad y sumarse. Tenemos que pensar y abrir la mente, de que se puede hacer”* (Joven guía de turismo), *“Santa Lucía no existía y hoy miras en un buscador de internet y existe, tiene sus fiestas típicas y ves más gente, gente que llega de otras ciudades, a conocernos”* (Periodista), *“Quisiera que el pueblo siga avanzando, si todos nos ponemos de acuerdo y seguimos como estamos trabajando, estamos encaminados bien”* (Hija de puesteros rurales).

7.2.ii. El estado

El proceso de desarrollo local se motivó y acompañó desde distintas instancias estatales. Cada uno desde su visión y con sus posibilidades aportó para que este proyecto se realizara, aún cuando las diferencias metodológicas y conceptuales existieron desde el principio, siempre estuvo la predisposición a la articulación. *“El Plan Volver llevó a interactuar a distintas instituciones públicas o privadas, (...) Ha sido para los funcionarios una escuela de aprendizaje, de lograr poder participar en el arte de gobernar (...) el Municipio dio un salto cualitativo, pasó de ser un instrumento de gestión a ser un gobierno o estado local..., con el Plan Volver se usaron recursos novedosos, como el de generar riqueza y puestos de trabajo en y desde el territorio”* (Secretario de Producción y Turismo).

Distintos cambios políticos influyeron en la evolución, algunos a favor otros en contra, pero siempre se reflexionó sobre lo acontecido y se rescataron los aprendizajes: *“Para el INTA es algo nuevo, participar en procesos de Desarrollo donde la gente, la comunidad es protagonista y lo que se hace es tratar de poner a disposición de la gente las herramientas que tiene la institución y la que mejor se adapta a los problemas que tiene la comunidad. (Coordinador de Desarrollo Rural INTA)*

8. Reflexión para el aprendizaje

8.1. Sobre las condiciones para iniciar un proceso de desarrollo territorial rural

Schejtman señala que no existe una precondition que desencadene un proceso de desarrollo, pero sí condiciones que facilitan el inicio: el capital social, la identidad territorial, los mercados dinámicos, el poder público, el liderazgo y los derechos de propiedades (2004). En el repaso de lo sucedido en Santa Lucía se reconoce la presencia de ellas a excepción de la última.

Una de las condiciones de inicio es la credibilidad de la propuesta, algo sobre lo que resulta difícil operar en un país donde es natural la asociación “estado-política-mentira”. La desmitificación es una actividad imprescindible a la hora de avanzar. Con la detección de este problema al inicio, desde la intervención técnica se propuso generar un espacio de confianza con acciones posibles e independientes de la promesa del subsidio. Asimismo se trabajó en reducir la incertidumbre de estos procesos, como en el caso de la búsqueda constante de esclarecimiento sobre el estado en las gestiones para la llegada de los fondos. Schejtman refiere la creación de relaciones de confianza y credibilidad entre los convocados y los convocantes, o como alternativa la presencia de una organización que goce de prestigio y legitimidad local que pueda asumir la acción más allá de la tarea de sus objetivos inmediatos.

Otro de los aspectos es el reconocimiento de la identidad territorial, como activo que puede erigirse en disparador del fortalecimiento del capital social e impulso de alternativas económicas. La acción que se promovió en Santa Lucía partió de esta identificación, buscando permanentemente la revalorización o rescate de costumbres, productos y paisaje, aún cuando este último a veces era ignorado por los propios pobladores. La recuperación de esta identidad no es la devolución de algo estático e inmutable, sino que su redefinición es parte del proceso identitario, siempre y cuando sean los protagonistas quienes operan en este sentido.

También aparece una situación de falla o crisis de un mercado como dinamizador o inductor de cambios. La búsqueda de alternativas que permita superar esta situación, es un elemento movilizador y así emergen opciones que en articulación con los demás aspectos permiten superar la falta. Un ejemplo es La Feria de Santa Lucía, que con el tiempo, ajustes organizacionales y capacitación, se convirtió en algo más que un motor, para convertirse en una posibilidad económica real para quienes formaban parte.

Para generar estas condiciones de desarrollo territorial rural, también hay antecedentes donde los organismos públicos han impulsado por iniciativa propia estos procesos, algo que en el caso estudiado y según el mapeo de actores confluye en distintas instancias del estado que operan en el mismo sentido de esta construcción.

Finalmente, la presencia de distintos liderazgos como el caso de productores y artesanas de la feria que asumieron la iniciativa de emprender el desafío, se constituyeron en desencadenantes también del proceso.

En el repaso de lo sucedido, el testimonio de uno de los técnicos que actuó en la elección de la comunidad para insertar el programa reafirma esto: *“Haciendo una evaluación de los resultados de la experiencia de Santa Lucía, realmente creemos que las dos condiciones favorables más importantes que se dieron fueron que la gente del pueblo realmente confiara en una forma distinta de trabajo, se comprometió, creyó en un futuro diferente para el pueblo, con ganas de apostar a la construcción de un proyecto colectivo, y el fuerte apoyo del Municipio y de todos los organismos que estuvieron trabajando a la par de la gente en todas las etapas”*.

8.2. Sobre los lineamientos de acción

Desde principios de esta década, el INTA comenzó a trabajar en “desarrollo local” y con el transcurso de las experiencias, de los años y del esfuerzo de reflexión se fue transformando en lo que hoy constituye el modelo conceptual de desarrollo territorial, pilar de la política institucional. En un documento de redacción reciente, se enumeran ocho lineamientos de acción que deben guiar a los equipos técnicos, cuya recuperación aportan al análisis de Santa Lucía.

Éstos son: integración de políticas sectoriales con las propuestas locales, articulación entre lo urbano y lo rural, valoración del capital humano, social y natural, ordenamiento territorial, superación de la compensación, innovación tecnológica y organizacional, fortalecimiento de las capacidades territoriales e inclusión institucional (INTA, 2007:8-10).

La tensión de las acciones fue una constante: por un lado, la articulación de programas, objetivos y metodologías de los organismos del estado participantes; por el otro la configuración

propia de la comunidad en cuanto a actores, cultura e identidad, y entre ambas la interacción permanente buscando converger en un enfoque que pudiera sintetizar aquello que desde las políticas públicas se considera que son modelos sustentables y aquello que los protagonistas son capaces de llevar adelante por motivación y condiciones propias.

Se trabajó fuertemente en el equilibrio entre lo urbano y lo rural entendiéndose como interdependientes y provocando que aquello que en algún momento pudo convertirse en una amenaza en relación al partido de San Pedro (el aislamiento del gran núcleo urbano del partido, las diferencias productivas, la limitación en infraestructura y servicios) se convirtiera en una oportunidad con la ampliación del territorio turístico, la recuperación de las condiciones naturales de la comunidad y la belleza de una población que había quedado casi al ritmo de los trenes.

Desde el punto de vista organizativo, se promovieron las políticas de ordenamiento territorial, como complemento de la descentralización y reflejo de una mayor autonomía de acción y capacidad de autogestión de la comunidad. Lo que se destaca es la organización de la sociedad civil en espacios propios que inciden en la apropiación de la vida cotidiana y la delegación de responsabilidades por parte del estado.

La innovación organizacional caracterizó todo el proceso, pero la necesidad de innovación tecnológica sólo se reconoce luego de solucionados los problemas principales y es por eso que predomina en esta segunda etapa.

Una actividad que se genera para incentivar la innovación y fortalecer el capital social, son las salidas fuera del ámbito donde los procesos están teniendo lugar, tal es el caso de visitas a otras comunidades o experiencias. Esto se constituye en una retribución por la participación, pero también despierta creatividad y motiva para un aprendizaje a partir del próximo interés. En este caso se utiliza el *exemplum* como método retórico persuasivo de promoción de cambios.

Uno de los aspectos justamente a resolver en la propia intervención del estado fue la de superar el tradicional asistencialismo (modelo de compensación) por el de cooperación, cogestión, responsabilidad compartida e inclusión económica y social. También, como se analizó a lo largo de todo este trabajo, aparece la revalorización y fortalecimiento de los capitales humanos, social y natural como oriente de cada una de las acciones.

El enfoque comunicacional y la gestión del conocimiento entendiéndola como la recuperación de lo propio de Santa Lucía, con los modelos conceptuales de intervención y su articulación en nuevos modelos menos perfectos y más locales, se constituyó en otro de los focos de la metodología empleada.

Se puede agregar que la elasticidad y adaptación en la planificación son también condiciones necesarias para los avances. Reconocer los problemas que surgen y los que se solucionan es parte del recorrido.

8.3. Sobre los aspectos que contribuyeron a la consolidación:

En todos los casos, subyace la aspiración última a favorecer espacios de **equidad** como motor del cambio sustentable:

- la detección de intangibles como puntos sobre los cuáles operar. Si bien los tangibles son aquellas cuestiones que permiten avanzar sobre el **empoderamiento** de los actores, los intangibles generan un marco para la intervención cuyos alcances no fueron medidos pero que seguramente fueron parte central. En los talleres de planificación colectiva se reconstruyeron imaginarios presentes y dieron pistas sobre algunas acciones que se llevaron a cabo en el corto plazo, como el caso de las funciones de cine y la feria. También del orden de los intangibles estuvo la construcción de la confianza para la gestión a partir de asignación y otorgamiento de roles con la posibilidad de hacerlo directamente ante funcionarios. La sensación de que “se puede”, obtenida luego de los primeros resultados parece tener una reacción en cadena en todo el pueblo, desde vecinos no involucrados en el proyecto hasta la movilización de los jóvenes que al inicio sólo esperaban terminar la secundaria para salir del pueblo. Así surgen otras iniciativas no relacionadas directamente con el proyecto como el Café Cultura y la realización de una obra de teatro con actores locales entre otras
- La **nueva institucionalidad**. La afirmación identitaria es un valor central que se puso en juego en esta comunidad, y las acciones que operaron para afirmarlo quizás fueron centrales a la hora de garantizar su continuidad. Esto se ve plasmado en la formación de

organizaciones lideradas por los propios actores que indican el fortalecimiento de la sociedad civil y que posiblemente continúen más allá de la intervención. El acercamiento de los jóvenes es otro de los pilares que aporta a la sustentabilidad.

- El **método** riguroso combinando espacios grupales de reflexión y toma de decisiones, así como otros que incluso llevaron a la familiarización con la gestión asociada donde palabras como desarrollo, crecimiento mancomunado, conciencia colectiva fueron incorporadas por los actores locales. Siguiendo el testimonio de la técnica responsable de la elección de la comunidad para el programa Volver, se destaca esto: *“cada vez que tomamos contacto, notamos que la población está preparada permanentemente para organizar cualquier tipo de actividades que se proponga y que utiliza la misma metodología que utilizamos allá en aquellos años, al principio del plan Volver. Primero se organizan, arman mesas locales para tratar temas, arman las comisiones de trabajo, la gente se responsabiliza de determinadas actividades, esta forma, esta apropiación de lo que es la dinámica de trabajo de la planificación participativa lo incorporaron tanto, que se nota permanentemente en todo lo que hacen”*.

9. Un interrogantes que aún queda para la reflexión

Con respecto a las inquietudes que motivan este trabajo podemos concluir que los resultados son reconocidos por los protagonistas, tanto los tangibles como los intangibles. Y esto genera otra línea de trabajo, la búsqueda de los indicadores para medirlos, más allá de las percepciones de los técnicos y la subjetividad de los protagonistas.

Uno de los lineamientos institucionales citados anteriormente cuya reflexión dejamos para el final invita a *“que la institución (el INTA) participe como un actor del proceso, con el rol que le asigne el medio en cada experiencia particular”*.

A veces ese rol va más allá de lo tecnológico-productivo, más allá de lo rural, más allá de lo previsible, pero siempre hay mucho para aportar desde la experiencia institucional y no sólo como un actor más. Sin embargo la tensión entre liderar y acompañar, la búsqueda de alternativas y el horizonte de la sustentabilidad fueron una constante en el nivel de la intervención. Aún cuando los límites no están claros, se trabajó en vencer la tendencia de *sobreprotección*, reemplazándola por instancias de acompañamiento técnico que implican la necesidad de interpretar demandas y brindar alternativas posibles que luego sean lideradas por los protagonistas.

La sustentabilidad de un proceso está dada por su continuidad más allá de la situación que le dio origen y en una espiral de cambio y adaptación a los nuevos contextos, en una dinámica constante. En este sentido la pregunta recurrente es ***¿hasta donde deben acompañar los cuadros técnicos sin que esto se convierta en una dependencia?***

10. Agradecimientos

A todos los habitantes de Santa Lucía por involucrarse en una iniciativa que convocó la confluencia de miradas y acciones en un proceso que todavía tiene espacio por recorrer.

A los técnicos del Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios, del Proyecto Regional de Fortalecimiento y Organización de las actividades de Desarrollo Rural Territorial en 9 distritos del norte de Buenos Aires (Áreas Piloto), a todos quienes desde el INTA acompañaron la reflexión de los procesos de desarrollo territorial.

A los otros técnicos de distintos niveles estatales con los que se interactuó a lo largo del proceso, especialmente a Vilma Arias y Juan Brasesco que constituyeron el movilizador profesional desde otra disciplina y generaron aportes conceptuales grandes.

A la Municipalidad de San Pedro, a través de la Delegación Municipal y la Secretaría de Producción y Turismo por creer que es posible una nueva forma de gobernar.

11. Bibliografía

Arocena, J

1997 "Lo global y lo local en la transición contemporánea", en Cuadernos de CLAEH N° 78-79, Montevideo

Aguilar, L; Arratia, O; Piepenstock, A

2006 Los campesinos documentan sus experiencias: el uso de la fotografía digital en Bolivia. LEISA, Revista de agroecología. VOLUMEN 22 N° 1, Sistematización para el cambio.

CIARA. (Fundación Capacitación e Innovación para Apoyar la Revolución Agraria)

2007 Manual para la conformación de Cajas Rurales.

Hansen L.; Peña, L.

2008 Fondo Rotatorio, una alternativa micro-financiera para comunidades rurales: Caso Santa Lucía (Bs. As.) http://www.inta.gov.ar/sanpedro/info/doc/2008/lh_0801re.htm

Hansen, L; Gordó, M.; Peña, ... [et al.]

2006 Santa Lucía 2010: una experiencia de gestión asociada como aporte al Desarrollo local. Publicado en XIII Jornadas Nacionales de Extensión Rural, 5tas del MERCOSUR. AADER, Esperanza, Santa Fe. Publicado además en http://www.inta.gov.ar/sanpedro/info/doc/2006/lh_0601re.htm

Haudry de Soucy, Roberto

2003. Productos con identidad territorial, Documento preparado para el Foro Nacional de políticas de Estado para el desarrollo Rural, Latunga, Ecuador

INTA

2007 Documento de trabajo n°1. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Enfoque de Desarrollo Territorial. 1ª edición. Buenos Aires. ISBN-978-987-521-268-8

2005 Documento base del **PROGRAMA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA PEQUEÑA AGRICULTURA FAMILIAR**. Elaborado por Cittadini, R.; Catalano, J.; Gómez, P.; Catullo, J.; Díaz, D. y Elverdín, J.. Acceso el 13/08/08 en <http://www.inta.gov.ar/cipaf/inst/doc/documentobase.pdf>

Lunch, C

Video participativo como herramienta de documentación. LEISA, Revista de agroecología. Junio de 2006-VOLUMEN 22 N° 1, Sistematización para el cambio.

Maslow, A.H.

1943 A Theory of Human Motivation. Psychological Review, vol. 50.

Massoni, Sandra

2005 Saberes de la tierra mía. Historicidad de la comunicación rural en la región pampeana argentina. 1 ed. Rosario: UNR Editora. 170 p.

Peña, L; Hansen, L; Piola, M.

2008 La práctica comunicacional como aporte a la sostenibilidad de un proceso de desarrollo local. El caso del "Centro de comunicación de Santa Lucía". Trabajo presentado en el **IX Congreso Latinoamericano de Investigación en Comunicación, México**

Rozemblum, Constanza

2006 El turismo rural como impulso para procesos de desarrollo local. Estudios de caso en la región pampeana argentina". Tesis de maestría.

Schejtman, A; Ramirez, E

2004 Desarrollo territorial rural. Aspectos destacados de experiencias en proceso en América Latina. Fondo Mink'a de Chorlaví. Acceso el 17/07/08 en <http://www.grupochorlavi.org/dtr/dtrsp.pdf>