

*Modalidades de asistencia técnica
a los productores agropecuarios
en la Argentina*

Mercedes Caracciolo de Basco

*Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Buenos Aires - Argentina
1998*

**MODALIDADES
DE ASISTENCIA TECNICA
A LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS
EN LA ARGENTINA**

Mercedes Caracciolo de Basco

Asistente técnico: Carlos Cowan Ros



**BUENOS AIRES - R. ARGENTINA
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**

1998

Basco, Mercedes Caracciolo de

Modalidades de asistencia técnica a los productores agropecuarios en la Argentina por Mercedes Caracciolo de Basco. Asistente técnico: Carlos Cowan Ros. Buenos Aires, IICA - Argentina, 1998.

123 pág.

ISBN: 987-9159-03-9

1. ASISTENCIA TECNICA. EXTENSION. ARGENTINA. 2. SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCCION . ARGENTINA. 3. ASISTENCIA TECNICA Y DESARROLLO AGROALIMENTARIO. ARGENTINA. 4. EXTENSION Y DESARROLLO RURAL. ARGENTINA

© INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA.
IICA - ARGENTINA

Bernardo de Irigoyen 88, piso 5º -(1072)- Buenos Aires - R. ARGENTINA

Tels: (54-1) 345-1207/1209/1210 - 334-6426/4128/8362/8282

Fax: (54-1) 345-1208

Casilla de Correo 063 -(1401)- Buenos Aires - R. ARGENTINA

Email: IICA@udiica.org.ar

Composición de texto: Liliana D'Attoma y Anibal R. Molina

Diseño computarizado: Anibal R. Molina

Diseño de tapa: Anibal R. Molina

Las ideas y planeamientos contenidos en los trabajos firmados son propios del autor y no representan necesariamente el criterio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

ISBN: 987-9159-03-9

Impreso en Argentina - Printed in Argentina

Impresión: LATIN GRÁFICA

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723.

BUENOS AIRES - R. ARGENTINA
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
1997

7000
12-8-97
1995
HFN
5727

PRESENTACION

La finalización de este siglo, signada por el sincretismo cultural e ideológico, se caracteriza por tres factores de importancia para el rumbo de nuestros países y, por lo tanto, para el del sector agropecuario: la creciente globalización de los mercados, la tendencia a la formación de bloques económicos y un salto en el desarrollo tecnológico. Todos estos factores son de inmensa gravitación en la vinculación entre países, en la producción y en el ordenamiento interno de las naciones, particularmente en lo relacionado con los roles del Estado y de la Sociedad Civil.

Estas características están afectando toda la institucionalidad social y el agro no es excepción. Desde las nuevas formas de producción y comercialización hasta las de asistencia técnica están cambiando. Este estudio, elaborado por Mercedes C. de Basco, es una aproximación al tema. ¿Están cambiando las formas de asistencia técnica agropecuaria? ¿Hacia dónde van? ¿Cuál es el papel del Sector Público y del Privado en estos nuevos tiempos?, son algunas de las preguntas que comienzan a contestarse. Y digo comienzan, ya que la enorme dinámica del cambio en el medio hace que se necesite una continua actualización.

Lo que se nota en este trabajo es que la privatización de sistemas avanza, a distintos ritmos, observándose el surgimiento de sistemas mixtos de responsabilidad pública y privada.

Queda claro también que la extensión a la vieja usanza ya no es efectiva porque el cambio y la innovación, motores esenciales tanto para la competencia en mercados globalizados como para el desarrollo integral de las áreas rurales, son constantes.

Lo anterior convierte a la capacitación permanente en necesaria. Cómo hacerla llegar en forma efectiva a las mayorías es el desafío.

This One



9SCB-E3N-ELZC

Digitized by Google

Algunos ya lo han comenzado a enfrentar, otros deben hacerlo pronto.

Este estudio es una contribución a la búsqueda de soluciones y alternativas sobre el tema. Representa también un cambio en la orientación de las actividades del IICA en la Argentina, donde intentamos crear un ámbito de discusión y de propuestas. Esperamos contar con la participación de todos.

Gonzalo A. Estefanell
Representante IICA Argentina

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo ha sido posible, gracias a las entrevistas realizadas y/o información proporcionada por las siguientes Instituciones y Programas:

- * Academia Nacional de Agronomía y Ciencias Veterinarias
- * Aceitera General Deheza S.A.
- * Aceitera Vicentín S.A.I.C.
- * Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola
- * Asociación Argentina de Extensionistas Rurales
- * Asociación de Cooperativas Argentinas
- * Bodegas Chandon S.A.
- * Bodegas Peñaflor S.A.
- * Cámara Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios de la República Argentina
- * Cámara de Empresas Aceiteras de la República Argentina
- * Cátedra de Sociología y Extensión Rural. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires
- * Cazenave y Asociados, S.A.
- * Centro Andino de Desarrollo, Investigación y Formación
- * Centro de Empresas Procesadoras Avícolas
- * Centro de Industriales Aceiteros de la República Argentina
- * Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada
- * Consejo Profesional de Ingenieros Agrónomos
- * Consultar. Cooperativa de trabajo de profesionales
- * Delegación de la SAGPyA en Tres Arroyos, Provincia de Buenos Aires
- * Departamento de Granja, Dirección de Ganadería, SAGPyA
- * Dirección Regional de Misiones del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Misiones
- * Estación Experimental Agropecuaria del Alto Valle del Río Negro del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

- * Estación Experimental Agropecuaria, del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de San Pedro, INTA
- * Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires
- * Federación Agraria Argentina
- * Federación de Cooperativas Agrícolas de Misiones Limitadas
- * Federación de Cooperativas Agropecuarias Argentinas
- * Frutos de Cuyo S.A., San Juan
- * Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz
- * Instituto de Cultura Popular
- * Instituto de Desarrollo Social y Promoción Humana
- * La Serenisima, Mastellone hnos. S.A.
- * Massalin Particulares S.A.
- * Nóvitas S.A.
- * Oleaginosa Moreno S.A.
- * Programa de Crédito y Apoyo Técnico para Pequeños Productores Agropecuarios del Noreste Argentino, FIDA-BID/SAGPyA/Gobiernos Provinciales del Noreste Argentino
- * Programa de Reconversión de la Areas Tabacaleras, Dirección Nacional de Producción Agropecuaria y Forestal, SAGPyA
- * Programa de Servicios Agrícolas Provinciales, SAGPyA
- * Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria, SAGPyA-INTA
- * Programa Social Agropecuario, SAGPyA
- * Programa Tomate 2000/Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA
- * Proyecto Integrado Prohuerta - INTA
- * SanCor, Coop. Ltd.
- * Taller de Sociología y Extensión. Carrera de Ingeniería Agronómica. Universidad Nacional de Luján
- * Unidad de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para Productores Minifundistas, INTA

INDICE

	pág.
I. Introducción	
II. Asistencia técnica en la Argentina. Enfoques históricos.	4
III. Principales cuestiones en debate en torno al Sistema Institucional de Asistencia Técnica Agropecuaria.	19
1. Objetivos de la asistencia técnica.	19
2. Oferta y cobertura actual de apoyo técnico al productor agropecuario	26
3. Estructuras organizacionales de los programas/instituciones.	44
4. Modalidades de financiamiento, contratación y dedicación de la asistencia técnica.	51
5. Metodología, técnicas y contenidos de la asistencia técnica.	61
6. Planificación de la asistencia técnica.	68
7. Microrregionalización y sistemas productivos agropecuarios.	74
8. Perfil y capacitación de los técnicos.	78
9. Demanda de asistencia técnica	86

10. Seguimiento y evaluación de la asistencia técnica.	90
IV. Resumen y perspectivas.	93
Anexo I. Complejo asistencia técnica, competitividad, extensión y desarrollo rural	101
Anexo II. Principales características de los programas e instituciones que realizan asistencia técnica	102
Anexo III. Formas de organización de los servicios de asistencia técnica	111
Glosario	116
Bibliografía	119

I. Introducción

En el marco nacional e internacional actual existe consenso en que la educación, la capacitación y la información son recursos indispensables para los trabajadores y los empresarios que pretendan ser competitivos en los mercados. «Sin embargo, el conocimiento se muestra como un instrumento básico no sólo para la preparación profesional -que es el único aspecto que consideran ciertos sectores u organismos- sino también para la toma de conciencia de los ciudadanos sobre las realidades en las cuales viven, ya sean físicas, económicas, sociales, políticas o culturales» (Sacristán, J. 1997).

Lo anterior implica que los planteos respecto a la productividad o rentabilidad del conocimiento deberían estar englobados en enfoques más amplios sobre la sociedad en la que se vive y en la que se desea vivir. Asimismo la capacidad para articular los conocimientos prácticos con reflexiones hacia futuro depende, sin duda, de los objetivos de cada institución.

El fin de la década de los 90¹ encuentra a la Argentina colocando a la asistencia técnica¹ en la agenda del sector agroalimentario y del

¹ En este documento se utiliza la expresión *asistencia técnica* en un sentido amplio, como aquellas acciones de capacitación en terreno de carácter extensivo o promocional (para diferenciarla de los eventos de capacitación que son en aula é intensivos) y más o menos sistemáticas (para diferenciarlas de las asesorías puntuales que realizan empresas de agroinsumos, agroindustrias y acopiadores en algunos momentos clave del ciclo productivo). La misma está dirigida a apoyar al productor agropecuario y varía en sus objetivos, temática, intensidad, frecuencia, metodología y técnicas según las instituciones y personas que la implementan y según los destinatarios. Si bien no se incluye en este trabajo a las empresas o cooperativas que realizan asesoramiento, no puede ignorarse la contribución que realizan mediante distintas técnicas y medios, al desarrollo del sector. Tampoco se incluyen los múltiples eventos de capacitación (talleres, jornadas, cursos, etc.) que hacen entidades del sector, empresas privadas, universidades, programas estatales, ONG's, etc.

Se utilizará el concepto de *asistencia técnica* como sinónimo de *extensión* cuando se realiza una actividad que no se limita al mejoramiento de la explotación o empresa agropecuaria sino que incluye actividades socio-organizadoras dirigidas a mejorar la calidad de vida de los productores familiares que trabajan y viven en las áreas rurales. En este punto es donde se entrelaza la extensión con el desarrollo rural (ver en Anexo 1).

desarrollo rural como tema prioritario. El sector agroalimentario y la base agropecuaria representan el 14 % del P.B.I. Por su parte los productores primarios y las manufacturas de origen agropecuario representan el 63% del total de exportaciones. Finalmente entre el agro y la industria de origen agropecuaria dan ocupación al 10% de la población económicamente activa (IICA. 1997). Del total de productores agropecuarios, más de dos tercios requieren políticas de desarrollo rural para potenciar su contribución al sector y mejorar su calidad de vida.

La importancia del sector agropecuario y agroalimentario argentino y las oportunidades que se perciben, se traducen en los crecientes recursos asignados a esta actividad a través de diferentes programas estatales, de organizaciones no gubernamentales y en el surgimiento de empresas de servicios de apoyo a la producción y profesionales particulares, que responden a una demanda en permanente incremento.

Esta revalorización de la asistencia técnica pareciera transformarla en la nueva panacea del desarrollo. Sin embargo, en lo específicamente rural ya hubo otras panaceas que sólo consideraron aspectos parciales del problema.

Es necesario retomar a la asistencia técnica como un instrumento del sistema agroalimentario y del desarrollo rural en tanto forme parte de una estrategia integral que apunte al desarrollo. Siendo así, la asistencia técnica puede cumplir un papel destacado en la sociedad actual que se ha dado en llamar «sociedad del conocimiento».

En este contexto nacional y mundial, que apunta al retiro del Estado de la mayoría de los servicios públicos, en Argentina, a diferencia de otros países de América Latina, el Estado, sigue desempeñando un rol importante en la oferta de este servicio, que se refleja en la cantidad de técnicos financiados y contratados en forma directa o a través de otras instituciones.

Desde la demanda, los protagonistas de ese gran crecimiento de la asistencia técnica han sido aquellos productores agropecuarios e inversionistas que se incorporaron a alguna de las nuevas formas de organización empresarial: contratos de integración con la agroindustria, pools de siembra, fondos de inversión directa y formas asociativas.

Con respecto a los objetivos o propósitos de la asistencia técnica es interesante destacar que las instituciones/programas muestran un abanico de posibilidades que van desde enfoques micro, centrados en el incremento de la rentabilidad o competitividad de la empresa agropecuaria, hasta otros de nivel macro que consideran a la asistencia técnica o extensión como instrumento del desarrollo rural sostenible (en sus dimensiones de competitividad, sostenibilidad y equidad social). En estos casos se considera que la extensión no debe referirse sólo a aspectos productivos y empresariales, sino también a la promoción de organizaciones de productores, tanto con fines económicos como sociales, -articulación con otros programas sociales para superar la pobreza, incorporación de la perspectiva de género y de los jóvenes, etc.

El objetivo de este trabajo es caracterizar las diferentes modalidades de asistencia técnica al productor agropecuario existentes en la Argentina, que conforman el **Sistema Institucional de Asistencia Técnica** partiendo de una breve revisión histórica para concluir con las perspectivas que se perfilan para el mediano plazo.

La realización del estudio se basó en un relevamiento de instituciones/programas de asistencia técnica. La carencia de registros u otras fuentes primarias impidió cubrir a todas las que conforman el universo. En todo caso su aporte consiste en haber recogido una variada gama de modalidades que dan cuenta de la riqueza del sistema y también el disponer de una primera aproximación cuantitativa respecto a cuántos productores, instituciones y técnicos están involucrados en la actividad.

El trabajo consta de cuatro partes. En la primera se hace un análisis

histórico de los enfoques sobre la asistencia técnica tratando de vincularla con el acontecer económico y socio-político nacional. En la segunda parte se caracterizan y se emiten opiniones sobre las principales cuestiones en debate en torno al Sistema Institucional de Asistencia Técnica Agropecuaria. La tercera parte contiene un resumen y perspectivas del sistema en el mediano plazo. Por último la sección de anexos incluye uno de carácter metodológico que puede resultar de interés para quienes están interesados en la gestión integral de este tipo de servicios.

II. Asistencia técnica en la Argentina. Enfoques históricos.

Las modalidades organizacionales y metodológicas que adoptó la extensión o la asistencia técnica en Argentina tuvieron relación con el tipo de Estado y el modelo de crecimiento económico elegido tal como ocurrió en otros países de América Latina.

Se pueden reconocer seis etapas-enfoques:

1. Los comienzos

Desde mediados del siglo pasado hasta aproximadamente principios de los años 30, se caracteriza por un fuerte rol del sector público en la creación de la infraestructura para la actividad productiva y en la atracción de mano de obra inmigrante (principalmente europea) mediante la conformación de colonias cuyo objetivo fue la puesta en producción de las tierras conquistadas. Por otro lado, también se propulsó el desarrollo de la educación pública y la ciencia. Los intentos por parte del Estado en materia de apoyo al productor tienen principalmente un carácter de fomento -distribución de semillas, ej: algodón con el Ministro LeBretón en la década del 20' en el Chaco, fertilizantes o de fiscalización de la producción. Correspondió al sector privado un rol más activo en la difusión de innovaciones tecnológicas. En este senti-

do, la Sociedad Rural Argentina tuvo en ese período un carácter de institución más técnica que gremial.

«Los mejoramientos productivos espectaculares de esta etapa se lograban en la Argentina por obra abrumadoramente espontánea y privada, difundiéndose rápidamente las técnicas de unos productores a los demás, adaptándose flexiblemente, hasta generalizarse en la producción promedio. Las contribuciones del sector oficial eran escasas, orientadas en su mayoría a remover los obstáculos que pudieran comprometer la rentabilidad de la inversión privada, reconocida como principal motor del éxito que se palpaba día a día» (Ras, N. 1994).

2. *Estancamiento*

El segundo período, que se ubica entre 1930 y 1956, se corresponde con el estancamiento de la producción agropecuaria y el desarrollo de la etapa de sustitución de importaciones manufactureras. Se va conformando un Estado regulador ante la crisis del mercado mundial de 1929 que conduce a la creación de múltiples organismos estatales principalmente centralizados.

Desde el Ministerio de Agricultura de la Nación se realizan algunos intentos para revertir el estancamiento de la producción agrícola tradicional que ya se manifestaba desde una década atrás. Como parte del reordenamiento del Ministerio de Agricultura se crea la Dirección de Agronomías Regionales (con 57 agronomías regionales y 220 locales), cuya función es la «...difusión de conocimientos tendientes a lograr el mejoramiento económico, cultural y social de la población rural. Pero es recién en 1952 cuando se realizan los primeros intentos de poner en marcha experiencias piloto de extensión en algunas de las Agronomías Regionales» (Alemany, C. y otros. 1984), con la filosofía de vincular el incremento de la producción con la educación no formal y a través de la conformación de equipos interdisciplinarios. Sin embargo, estas experiencias no se generalizan y la producción agropecuaria permanece estancada por varios factores. Por cierto esta apreciación no significa

atribuirle a la falta de un sistema de extensión la mayor responsabilidad del estancamiento productivo agropecuario del país en este período. Al respecto existen diferentes hipótesis que constituyen tema de otros estudios, incluso algunos autores explican el estancamiento por distintas causas según los subperíodos (Díaz, A. 1973).

Con el fin de estimular y promover el desarrollo de las ciencias agrícolas en las repúblicas americanas, en 1942 se crea, el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas², al cual se van incorporando progresivamente los países del continente americano, hasta llegar a 34 naciones del continente y a 14 observadores extra-regionales.

Argentina se incorporó al Instituto al principio de la década del 60' e inmediatamente después la Institución abrió una representación permanente en el país.

A nivel interamericano «...el IICA adquiere también importancia para el establecimiento de relaciones horizontales, en particular en materia de investigación, jugando además un papel significativo para la difusión de modelos organizacionales y para la formación de modos de pensamiento, en particular con respecto a la extensión» (Martínez Nogueira, R. 1990).

Al final de este período comienza a desarrollarse una fuerte creencia de que la tecnología necesaria está disponible y que el principal obstáculo para el desarrollo del sector es la ausencia de mecanismos que orienten al productor respecto a qué y cómo producir.

3. *Desarrollismo y políticas regionales*

La extensión en este período se enmarca en el modelo desarrollista que caracteriza a los países de la región a partir de los años 50' hasta los 70'.

² Pasa a llamarse Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA-

Se crean mecanismos de planificación con fuerte influencia de la CEPAL y crece el aparato del Estado. La planificación intenta ser compulsiva y abarcar diferentes niveles: global, sectorial, regional, institucional y a su vez se crean mecanismos de control de gestión para asegurar la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.

En 1957 se crea el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -INTA- que implica una decisión importante desde el estado de asignarle un rol destacado al sector.

El INTA fue creado con el objeto de contribuir a solucionar los problemas de estancamiento productivo por el que estaba pasando el sector agropecuario. Fue así como dentro de éste, se trabaja en la generación de tecnología y en su extensión a los productores. El modelo de extensión agropecuario adoptado estuvo inspirado en el norteamericano, que contemplaba la visita periódica del técnico a cada productor para resolver las problemáticas de cada uno de ellos. Una característica a destacar en esta etapa es que los programas lanzados por el INTA tienen por objeto principalmente tecnificar y elevar los rindes de determinados productos, en particular aquellos que contribuyen en mayor grado a las exportaciones agropecuarias, es decir los granos y carnes de la pampa húmeda.

Para el trabajo con las mujeres se crea en el INTA el Departamento de Hogar Rural, destinado a mejorar el rol de la mujer como administradora del hogar (preparación y conservación de alimentos, higiene ambiental, etc.). Desde los comienzos del INTA se intenta incorporar a las mujeres aunque el enfoque considera sólo la manera de mejorar su rol de ama de casa.

La emigración de los jóvenes del campo a la ciudad, continúa siendo un problema durante esta etapa. A partir de esta realidad el INTA crea los grupos 4A (a semejanza de los 4H de los Estados Unidos), en los cuales se convoca a los jóvenes rurales a actividades de integración y capacitación agropecuaria, promoviendo de esta manera un mayor

interés por las actividades rurales y brindando herramientas para un mejor desenvolvimiento en las mismas.

El INTA se plantea una estrategia activa de difusión de innovaciones. «La extensión debía no sólo comunicar sino también estimular al productor, haciendo que los aumentos de productividad logrados se tradujeran en la «elevación del nivel de vida social y económico de la familia campesina, para propender a la formación de una población rural instruida, competente, próspera y sana, en condiciones de disfrutar las comodidades que brindan los adelantos de la vida moderna»³.

La mayor parte de la demanda hacia el INTA provino de los chacareros medios, familiares capitalizados, principalmente hijos de inmigrantes europeos. Hubo algunas experiencias de trabajo con pequeños productores minifundistas y asalariados que fueron fruto de la voluntad de algunos técnicos aislados. En este sentido sentó un precedente importante el apoyo del INTA Famailla, en Tucumán para la creación y consolidación de la Cooperativa de Trabajo de Campo de Herrera en 1966 conformada por ex obreros de un ingenio quebrado.

«Persiste la convicción de que existen tecnologías disponibles, pero se enfatiza la necesidad de su adaptación a las condiciones locales» (Martínez Nogueira, R. 1991). La extensión atraviesa un período de relativo prestigio, en comparación con décadas posteriores y desde el comienzo se enfrentan dos modelos que a veces coexisten en la misma institución y en otras son excluyentes. Por un lado el modelo más productivista centrado en el productor agropecuario en la adopción de tecnologías, incorporación de paquetes tecnológicos modernos (semillas, riego, fertilización, maquinaria agrícola, etc.); por otro, la concepción de la extensión como un proceso de educación no formal

³ Considerandos del Decreto Ley No 21.680/56. Citado por Benencia, R. y otros. 1988, ob cit.

de toda la familia rural tendiente, principalmente en una primera etapa hasta mediados de los años 60', al desarrollo comunitario, el cambio cultural y el trabajo diferenciado con cada uno de los miembros de la familia rural.

En 1957, aparecen los primeros grupos CREA -Consortios Regionales de Experimentación Agrícola- nucleados en una asociación civil sin fines de lucro -AACREA-. Estos grupos -de aproximadamente 8 a 10 productores- se crearon con una filosofía que intentaba vincular valores tales como la solidaridad, respeto a lo local, cuidado del suelo y en general los recursos naturales, con una visión del productor como un empresario eficiente, innovador. Pablo Hary fue su creador y quien dió una gran mística a esta asociación. Los grupos se desarrollaron principalmente en la región pampeana y nuclearon en sus comienzos a productores medianos y grandes, quienes unidos mediante el contacto personal y las relaciones de amistad logran una rápida incorporación de productores al movimiento (Martínez Nogueira, R. 1990). Los CREA se inspiraron en el modelo francés de los grupos CETA.

«En la década del 60', el asesor privado cumple una importante función en la transferencia de tecnología agropecuaria. Esto tal vez se deba a que: i) no todos los productores disponen del tiempo o la capacidad para atender, leer o interpretar el cada vez más profuso y complejo mensaje que el avance de las ciencias brinda a la actividad; ii) la oferta de profesionales los coloca más cerca de los lugares de producción, dejando atrás los días iniciales en que el extensionista del INTA era casi el único profesional universitario del pueblo» (Cazenave, J. 1994).

Desde mediados de los 60' hasta mediados de los 70' crece con fuerza la influencia de extensionistas que incorporan metodologías provenientes de la concepción de educación popular y cuestionan el mismo concepto de extensión, porque entienden que no solamente el técnico es el que debe extender sus conocimientos al productor sino que debe producirse también un flujo inverso a través del cual el técnico

se nutre de un cúmulo de conocimientos que posee el productor, adquiridos por medio de su práctica cotidiana en la resolución de problemas, y que en definitiva éste no constituye un receptáculo vacío susceptible de ser llenado, ilustrado y modelado con buenas ideas productivas (Freire, P. 1973).

Durante esta etapa el término extensión se continúa utilizando por su mayor difusión masiva aunque reconceptualizado. Estas metodologías alternativas de extensión son rápidamente asumidas por las ONG's que surgen a comienzos de los 70' y por algunos técnicos de INTA, en particular por los que trabajan con productores en situaciones de pobreza.

El inicio de una etapa democrática en el país en 1973 hace posible plantear políticas tecnológicas diferenciadas para cada región y los tipos de productores predominantes en cada una. La Secretaría de Agricultura y Ganadería fija su política para el sector básicamente a través de dos proyectos, la Ley Agraria para las regiones extrapampeanas y la Ley de Renta Normal Potencial de la Tierra, pensada principalmente para incrementar la productividad en la región pampeana.

Un ejemplo de este replanteo, en la hasta el momento poco diferenciada oferta tecnológica del INTA, fue el Proyecto de política institucional del INTA en el Nordeste que forma parte de un convenio con la Secretaría de Agricultura y Ganadería (Martínez, J. 1973).

En el citado documento se reconocen las limitaciones estructurales existentes (tales como tamaño y forma de tenencia de las explotaciones agropecuarias, dificultades en la comercialización de la producción), además de las específicamente tecnológicas. Se reconoce asimismo la diferenciación existente entre los productores agropecuarios conforme a las variables mencionadas. Se acuerda que el Estado debe intervenir con acciones en cuatro áreas: tierras y colonización, comercialización, adecuación de la política tecnológica y diversificación de la producción regional considerando criterios agroeconómicos.

4. *Quiebre institucional*

Los replanteos iniciados en el seno del INTA con respecto a los orígenes de las problemáticas sociales y el rol que debía asumir el Estado, tanto en el ámbito nacional como así también en el sector rural, en el ámbito de la extensión e investigación, son drásticamente censurados, sucediéndose un importante recambio en la planta técnica de la institución, más precisamente a nivel del Servicio de Extensión (Benencia, R. 1990).

Estos años (1976-1983) se caracterizan por la profundización de la crisis institucional a nivel nacional, basada principalmente en una desarticulación tanto horizontal como vertical de las numerosas instituciones del Estado, una descoordinación entre las políticas definidas, la implementación de las mismas y la falta de recursos lo que determina un período de estancamiento en el que el Estado va abandonando la concepción de regular todo (Martinez Nogueira, R. 1990).

Esta crisis se materializa -según este último autor- en la creciente brecha entre la investigación y la extensión, donde la primera es fuertemente influenciada por la asignación de recursos y la formación disciplinaria de los profesionales y la segunda, carente de la tecnología apropiada para las producciones regionales, asume un rol de transferencia de tecnologías que no siempre se adapta a las necesidades.

El INTA carece de programas de asistencia técnica tanto a nivel nacional como regional. La extensión realizada se canaliza a través de las Agencias de Extensión, cuyos principales destinatarios son los pequeños y medianos productores capitalizados. En este contexto y ante la necesidad de aumentar la producción, el extensionista recorre las chacras y trabaja individualmente con los productores.

Las ONG's surgen allí donde el vacío dejado por el Estado y por las empresas privadas es mayor: el sector de los productores

minifundistas. El objetivo de su labor lo definen como de promoción, que incluye aspectos sociales y productivos. Se proponen un enfoque integral dirigido a promover la autogestión de los productores organizados para superar sus condiciones de pobreza.

Las ONG's trabajan en esa época en la mayoría de las provincias del Nordeste y Noroeste argentino con productores criollos y otras con indígenas. Introducen aspectos innovadores como la utilización de fondos rotatorios de crédito, desarrollan tecnologías apropiadas para pequeños productores, proponen enfoques alternativos de educación popular, desarrollo de técnicas de capacitación participativa y de técnicas para incorporar activamente a todos los miembros del grupo familiar en los procesos de capacitación y elaboración de medios de comunicación también alternativos. En este último tema merecen destacarse los programas radiales del Instituto de Cultura Popular - INCUPO- con sede en Reconquista y su centro de capacitación en educación y comunicación popular⁴.

En otros casos, como en los de consultoras, asesores particulares e instituciones públicas -aunque por otros motivos- también se reemplaza extensión por transferencia de tecnología para referirse a una actividad limitada estrictamente a ofrecerle al productor agropecuario determinados paquetes tecnológicos. Es decir, se pasa de un enfoque de capacitación no formal integral, a uno de oferta de un paquete tecnológico en general para un producto con el fin de incrementar su productividad. Faltan todavía varios años para pasar de un enfoque de producto a uno de empresa o sistema.

El nuevo rol estatal y la crisis económica del país, son determinantes para que los productores y/o sectores privados con recursos y ONG's con financiamiento externo deban asumir un papel

⁴ La falta de documentos de carácter histórico que den cuenta de la trayectoria de este sector de promoción social, impide profundizar en sus aportes y experiencias.

protagónico en los servicios de asistencia técnica requeridos, que antes eran cubiertos por el Estado.

Es así como desde mediados de los 60' se genera un crecimiento importante de grupos CREA, principalmente en la Región Pampeana. Son los productores más innovadores y con recursos, quienes adoptan esta metodología, demandando los servicios de técnicos privados para guiar el proceso de incorporación de tecnologías de punta. Este sector va ganando protagonismo en aquella franja de productores donde el INTA no cubre las necesidades de asistencia técnica (Cazenave, J. 1994).

Avanzada la década de los 70, el crecimiento del movimiento cobra más importancia en lo geográfico que en lo cuantitativo. Es de esta manera que se incorpora no sólo la diversidad ecológica, sino también la productiva y económica, reduciéndose de esta manera la homogeneidad inicial (Martinez Nogueira, R. 1984).

5. *Democratización*

La quinta etapa se inicia a fines de 1983 con el retorno a la democracia. La Secretaría de Agricultura y Ganadería replantea su política tecnológica, la que permite la reanudación de cambios en el seno del INTA, en relación con la crisis institucional anteriormente planteada, al rol de la extensión y sus destinatarios. Estos culminan en Octubre de 1986 en una profunda reestructuración de la institución, caracterizada por la creación de 15 Centros Regionales los cuales gozan de gran autonomía y están dotados de un Consejo Asesor integrado por las instituciones y organizaciones del sector de mayor importancia de la región. Cabe mencionar que desde no hace mucho los pequeños productores minifundistas también participan del mismo y colaboran así en la definición de las políticas de cada Centro Regional.

El objeto de esta reestructuración es insertar al INTA en el medio agropecuario para acrecentar su capacidad de respuesta a las problemáticas del sector agropecuario, integrar al INTA con las otras

instituciones que participan en el medio y garantizar que las políticas de la institución sean acordes a las problemáticas regionales. De esta manera la labor de extensión se canaliza en cada Centro Regional a través de sus respectivos Programas Regionales, lo que revela la ausencia de una política nacional en materia de extensión dentro del INTA (Benencia, R y otros. 1988).

Por otro lado se abandona el concepto de generar programas que tienen como objeto elevar los rindes de un producto en especial a nivel nacional y se crea la figura de proyecto que contempla de forma integrada al sistema productivo. La formulación de éstos se caracteriza por contemplar objetivos a corto, mediano y largo plazo, la población objetivo con la que se va a trabajar, recursos y financiamiento necesarios y mecanismos de evaluación; están planteados a escala de la comunidad y su elaboración cuenta con participación activa de la misma. Se entiende que este nuevo mecanismo es más eficiente no sólo en la utilización de los recursos financieros sino también en el mejoramiento de la empresa agropecuaria.

En el Anexo II se presentan las características de los Programas nacionales que cuentan con asistencia técnica. En la Secretaría de Agricultura y Ganadería se impulsa el primer programa nacional de envergadura dirigido a los pequeños productores minifundistas del NEA con la participación de los gobiernos provinciales, el co-financiamiento del Gobierno argentino, el FIDA y el BID y la cooperación técnica del IICA y el PNUD. Para la definición de este primer programa estatal dirigido a los productores minifundistas la Secretaría de Agricultura y Ganadería consulta a aquellos que ya desde los años 70 venían trabajando con este tipo de productor: las ONG's de promoción rural, principalmente FUNDAPAZ e INDES, que aportan su experiencia en materia de organización de productores y manejo del crédito.

En 1986 la oficina del IICA en Argentina crea el Area de Desarrollo Rural. Desde entonces se coopera con la Secretaría de Agricultura y Ganadería en la formulación y ejecución del Programa de crédito y

apoyo técnico para pequeños productores del Nordeste argentino mencionado anteriormente y con el INTA en la formulación de una política y un programa para pequeños productores minifundistas. El IICA coopera con la SAGPyA para incorporar en sus políticas y programas, primero en el Noroeste y luego en el Nordeste, a las mujeres rurales, productoras agropecuarias. Para tal fin apoyó la vinculación de la Secretaría con UNIFEM.

EL Programa NEA partió de un enfoque según el cual los productores minifundistas tenían un potencial productivo que podía materializarse si se les ofrecían de manera articulada asistencia técnica, capacitación, promoción de organizaciones de productores y crédito. Posteriormente contó con apoyo financiero de UNIFEM para incorporar a las mujeres productoras como activos beneficiarios del Programa. El IICA en Argentina cooperó con la Unidad Nacional de Coordinación, del Programa NEA, para incorporar en la asistencia técnica el enfoque de mercado -mediante actividades de capacitación, visitas a mercados de técnicos y productores-, elaboración de instrumentos de identificación y formulación de proyectos para extensionistas, así como metodologías de planificación participativa y promoción de la organización y gestión empresarial asociativa.

La creación de la Unidad de Coordinación de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para Productores Minifundistas a fines de 1987, que tiene como destinatarios a los pequeños productores minifundistas, es un paso importante en la evolución del INTA ya que por primera vez la institución reconoce la existencia de este tipo de productor y se diseñan políticas específicas que tienden a mejorar sus niveles de ingresos mediante su capacitación, su organización y la incorporación de diferentes tipos de tecnologías según el nivel organizativo de los grupos. La creación de la Unidad fue el resultado de un trabajo conjunto de varias instituciones: en primer lugar, el propio INTA a través de algunos de los técnicos que venían trabajando con pequeños productores, la SAGPyA, el IICA y tres ONG's -FUNDAPAZ, INDES e INCUPO- que pasaron a ser parte desde entonces del Consejo

Asesor de la Unidad.

Como respuesta a una situación social compleja se crea en el INTA en 1990 el programa PROHUERTA que está dirigido a la población carenciada tanto rural como urbana de todo el país con una propuesta de creación de huertas familiares, escolares y comunitarias para la autoproducción de alimentos.

Un conjunto de instituciones promovieron en 1991 la creación de la Red de Agroindustria Rural -REDAR- de la Argentina con el objetivo de desarrollar acciones de distinto tipo que apunten a la creación de valor agregado entre los pequeños productores. En la formación de la Red participaron varias instituciones civiles sin fines de lucro como INCUPO, INDES, Grupo Esquel Argentina, FUNDAPAZ, CEIL/ CONICET, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, la Cátedra de Extensión y Sociología Rural de la Facultad de Agronomía de la UBA, el IICA y ejerciendo la Secretaría Técnica de la misma el INTA a través de su Unidad de Minifundio.

REDAR forma parte del PRODAR, que es un programa interinstitucional para América Latina y el Caribe de desarrollo de la agroindustria rural con sede en el IICA Perú. Desde su creación REDAR publica un boletín cuatrimestral, ha realizado talleres de capacitación en distintos aspectos de la agroindustria rural, ha efectuado un relevamiento de las agroindustrias rurales en el país e intentado responder a asesorías puntuales.

Una revisión del rol asignado históricamente a la mujer rural en las distintas etapas de la extensión muestra que hasta los años 80, con el inicio de la democracia, la mujer fue visualizada principalmente como ama de casa y su trabajo productivo en el predio fue invisible para las instituciones de asistencia técnica.

Las ONG's apuntaron a fortalecer el rol de la mujer -principalmente su autoestima-, y apoyaron con financiamiento proyectos

productivos a pesar que los ingresos que generaron fueron marginales.

En esta quinta etapa, se incorpora, tardíamente en Argentina, la denominada perspectiva de género que apunta a considerar el rol que desempeñan hombres y mujeres en el sistema productivo y a direccionar los servicios técnicos y financieros en consonancia con éstos.

Hasta entonces si bien se consideraba que los servicios de extensión se dirigían a la familia, el sujeto beneficiario en lo referido a la producción agropecuaria era el productor hombre. Este nuevo enfoque de la asistencia técnica avanza muy pausadamente pero constituye una tendencia firme en la cual abre caminos el Programa NEA.

6. *Estado y Sociedad Civil*

El sexto período se inicia a partir de 1993 cuando comienzan a mejorar las condiciones para el desarrollo del sector agroalimentario argentino a nivel internacional. Por una parte con la suba de precios de la mayoría de los productos y por otra por el inicio de la unión aduanera del MERCOSUR, a partir de 1995.

Asimismo, el Estado decide asumir en forma más generalizada la responsabilidad política y financiera de apoyar los procesos de reconversión productiva y superación de la pobreza rural y desde la SAGPyA y el INTA se lanza en 1993 el Programa Social Agropecuario, -PSA- que cuenta con la cooperación técnica del IICA en su formulación e inicios de la ejecución, para los pequeños productores minifundistas y el Programa Federal de Reconversión Productiva para Pequeños y Medianos Productores, usualmente denominado Cambio Rural, ambos en todo el territorio nacional⁵.

⁵ El PSA exceptúa Santa Cruz y Tierra del Fuego por la baja incidencia de los minifundistas en estas provincias.

Estos programas tomaron en cuenta -en la definición de sus estrategias- además de la experiencia del sector público, la del sector privado sin fines de lucro. En el caso del PSA, a las ONG's de larga trayectoria en el medio rural y en el caso de Cambio Rural a la más extensa experiencia de AACREA. Los dos programas asignan un rol importante a la asistencia técnica y la capacitación. En el caso del PSA dispone además de pequeños fondos para crédito a tasas inferiores a las de mercado. Ambos programas tienen una pequeña planta de técnicos en cada provincia para tareas de monitoreo y evaluación de los proyectos y contratan los servicios de profesionales particulares. El PSA realiza convenios para financiar los gastos de movilidad de técnicos de la Unidad de Minifundio de INTA y realiza contratos institucionales con ONG's, y en menor medida con ministerios provinciales, municipios y universidades.

Para 1998 está previsto el inicio de un Programa de Iniciativas de Desarrollo Rural (PROINDER) que con financiamiento del BIRF permitirá apoyar a productores minifundistas y trabajadores transitorios del sector y financiar algunos componentes del actual PSA en particular la asistencia técnica a los pequeños productores minifundistas

A fines de los 80' las ONG's empiezan a sufrir la disminución de los recursos provenientes de la cooperación internacional, tanto pública como privada, lo que provoca la desaparición de algunas y la limitación de actividades de las que permanecen en actividad.

A partir de 1993, con el inicio del PSA, las ONG's tienen un rol activo en la realización de propuestas para la formulación del PSA, a través de una instancia institucional que crea la SAGPyA: la Comisión Coordinadora Nacional de la que participan todos los programas de apoyo a pequeños productores de ámbito nacional y regional.

También desde los Estados Provinciales se decide la ampliación y continuación del Programa NEA ahora con el nombre de PRODERNEA (Chaco, Corrientes, Misiones y Formosa) y con la coordinación a nivel

nacional de la SAGPyA. El Programa comenzará a implementarse en el primer semestre de 1998.

En este contexto comienzan a desarrollarse o consolidarse diferentes modalidades de asistencia técnica privada a los productores agropecuarios: agroindustrias, agronomías privadas, profesionales particulares, consultoras, etc., que responden a la demanda de productores que requieren mejorar su competitividad para aprovechar esas nuevas oportunidades.

III. Principales cuestiones en debate en torno al Sistema Institucional de Asistencia Técnica Agropecuaria

1. Los objetivos de la asistencia técnica

Para algunas instituciones, asistencia técnica es sinónimo de transferencia de tecnologías agropecuarias, para otras de extensión. Hasta hace unos años cuando se hablaba de transferencia de tecnología agropecuaria se pensaba única o principalmente en tecnologías para incrementar los rendimientos o disminuir los costos de la producción primaria tranqueras adentro. Hoy la expresión puede tener un carácter más integral -según quién la utilice. Incluyendo todos los temas que debe manejar un empresario agropecuario para ser competitivo además de lo técnico productivo: gestión empresarial, información de mercados, estrategias de marketing, etc.

Para el INTA «el objetivo de la extensión es responder al desafío de la competitividad y el desarrollo rural. La propuesta tecnológica no puede desprenderse de contemplar los aspectos económicos, sociales y culturales en el marco del equilibrio ambiental que caracterizan a los productores». La extensión tendría varias dimensiones para el INTA⁶:

⁶ Discurso del Dr. Héctor Larreche, Presidente del INTA, en el «Seminario Interinstitucional sobre Extensión Rural», INTA/SAGPYA. Buenos Aires, abril de 1997.

i) motivación para promover la participación; ii) capacitación para incrementar la capacidad competitiva de realizar negocios no sólo agropecuarios y iii) adaptación y transferencia de tecnologías, sobre todo de aquellas que tengan un impacto importante en la calidad de los alimentos.

El Programa Social Agropecuario (PSA) considera que la asistencia técnica es una actividad de capacitación participativa cuyo objetivo es el mejoramiento de los ingresos de los productores y su fortalecimiento socio-organizativo para alcanzar mayor poder de decisión en las políticas que los involucran.

Los objetivos de la Unidad de Servicios Técnicos de Apoyo a la Producción del PRODERNEA no hacen referencia a la empresa agropecuaria sino a la promoción de organizaciones de pequeños productores y de su capacidad para conducir y potenciar el desarrollo de sus asociados y se propone cambios técnicos para mejorar su inserción en los mercados. El componente tiene tres áreas articuladas: asistencia técnica, capacitación y comunicación y desarrollo comercial y agroindustrial que se articulan en la figura de un proyecto que debe presentar la organización de productores.

Algunas instituciones diferencian la extensión de la asistencia técnica o de la transferencia de tecnología. Para la Federación Agraria Argentina (FAA) y en general las entidades que son parte del Complejo Federado⁷ tales como la cooperativa de segundo grado FACA o la Fundación Federación Agraria, la *extensión* sería un proceso de educación o capacitación no formal, de carácter integral, continua, para que las familias rurales mejoren sus niveles de comprensión respecto de su situación; implica cambios de actitud previos a la incorporación

⁷ El Complejo Federado está conformado por: Federación Agraria Argentina, Federación Argentina de Cooperativas Agrarias, Fundación Federación Agraria y otras sociedades mutuales y de seguros.

de tecnologías que le permitirán mejorar sus condiciones de vida y de producción. El concepto de asistencia técnica queda limitado a intervenciones puntuales para dar respuesta a problemas concretos. Entre las actividades de asistencia técnica que FAA realiza en forma directa se cuenta el apoyo a los productores en: i) provisión de información, ii) capacidad para procesarla y utilizarla y iii) estudios de preinversión.

Las ONG's sobre las que se dispone información (FUNDAPAZ, INDES, CADIF e INCUPO, CREAR) utilizan el término *promotor*⁸, comunicador o simplemente técnico. Son las que insertan más explícitamente el rol del técnico en la promoción de procesos de organización y comunicación señalando que los problemas de los pequeños productores no se limitan a la tecnología sino también a la tierra, a los marcos jurídicos e impositivos inapropiados, etc.

El llamado "sector social" o "tercer sector" cuestiona el modelo de desarrollo agropecuario vigente con alto uso de agroquímicos, fertilizantes y maquinarias. «El incremento logrado en la producción y la productividad agropecuaria, sostienen, está siendo subsidiado por el medio ambiente»⁹. Por cierto existen entre ellas diferencias. Están las que dan mayor importancia a la utilización de tecnologías apropiadas, articulando esta actividad con sus propios campos experimentales, a la adecuación de la tecnología al área y al tipo de productor y al desarrollo de parcelas demostrativas (FUNDAPAZ) y en otros casos en proyectos conjuntos con INTA (INDES e INCUPO principalmente) hasta las que enfatizan en el fortalecimiento de las organizaciones de productores (de sus procesos de comunicación) como INCUPO. La mayoría de las ONG's incluyen como objetivo de la promoción no sólo los aspectos

⁸ Este término también es utilizado por el Programa NEA y por Cambio Rural para designar a sus técnicos.

⁹ Miranda R. Ponencia presentada en representación del INDES en el "Seminario Interinstitucional de Extensión». INTA/SAGPyA. Buenos Aires, Abril de 1997.

organizativos ya mencionados, sino la asistencia técnica para el mejoramiento de la producción y comercialización de los pequeños productores pero tanto INDES como INCUPO con un fuerte énfasis en los mercados locales.

La Asociación de Cooperativas Argentinas¹⁰ -ACA, tiene un sistema de asistencia técnica grupal denominado Acción Cooperativa de Extensión Rural -ACER- al que pueden adherir las cooperativas o grupos de productores de las cooperativas que lo deseen. Para el Sistema ACER la extensión rural tiende a mejorar las empresas agropecuarias y elevar el nivel de vida de la familia. Lo primero, a través de la transferencia de tecnología a los productores agropecuarios y, lo segundo a través de la capacitación continua del núcleo familiar. Sin embargo, como sus técnicos señalan, cada cooperativa es autónoma y tiene sus propios objetivos con respecto a la asistencia técnica o la extensión.

Para SANCOR¹¹ la asistencia técnica que brinda apunta a identificar y seleccionar tecnologías y transferirlas a las cooperativas miembro. Considera que la asistencia técnica debe encuadrarse en los objetivos del cooperativismo en el sentido de apuntar a un desarrollo integral de las personas. Puede observarse el equilibrio que trata de mantener entre mejorar la eficiencia y la competitividad de las 100 cooperativas primarias adheridas con objetivos de equidad para dar respuesta a productores de diferente tamaño: pequeños y medianos, algunos de los cuales por el volumen de leche producida no serían aceptados por ninguna de las empresas privadas existentes en el mercado.

¹⁰ Entidad de segundo grado que nuclea a aproximadamente 200 cooperativas, principalmente de comercialización agropecuaria.

¹¹ Entidad cooperativa de segundo grado de comercialización e industrialización láctea.

AACREA define que la función de la extensión o asistencia técnica -usan indistintamente estos términos- es incrementar la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa agropecuaria, la generación de riqueza en el medio y el desarrollo del país. Puede leerse que hay objetivos sociales en sentido amplio y ambientales, que devienen seguramente de su carácter de asociación civil sin fines de lucro.

Para Confederaciones Rurales Argentina -CRA- (Muniagurria, M. 1997)¹² el objetivo de la extensión es la transferencia de tecnología que debe asegurar resultados económicos al productor. Debe lograr que se produzcan más kilos y que sean mejor vendidos. Es también objetivo de la extensión, sostienen, apuntar al equilibrio ambiental. En este aspecto diferencia ecología de ecologismo. Lo primero significa producir al máximo respetando el medio ambiente y el ecologismo que consistiría exclusivamente en el cuidado del medio ambiente sin preocuparse por la producción.

Por último, para la Asociación Argentina de Extensión Rural -AADER- las diferencias entre la extensión y transferencia de tecnología no son sólo etimológicas sino conceptuales. La extensión es un instrumento de capacitación para el desarrollo rural. Es un proceso de aprendizaje por el cual el productor aprende resolviendo los problemas que se le presentan. No es darle información que no sabe cómo utilizar, sino proporcionarle herramientas para que pueda manejar la información. La transferencia de tecnología, sería una actividad puntual, que implica entregarle indicaciones técnicas al productor para que las ejecute directamente en su predio.

Para sintetizar, se puede afirmar que existe gran variedad de definiciones y objetivos de la asistencia técnica/extensión según las

¹² Muniagurria, M. Ponencia presentada en representación de CRA en el «Seminario Interinstitucional de Extensión» INTA/SAGPyA. Buenos Aires, Abril de 1997.

instituciones, que podrían sintetizarse como sigue:

- i. definiciones y objetivos micro y limitados a lo agropecuario: asesoramiento o transferencia de tecnología agropecuaria - económico-productiva- para incrementar la rentabilidad o competitividad de la empresa agropecuaria. Algunas definiciones incluyen la sostenibilidad de los recursos naturales. Esta conceptualización es utilizada principalmente por las instituciones que trabajan con empresas medianas o grandes;
- ii. los enfoques micro de la asistencia técnica, que años atrás se basaban exclusivamente en la transferencia de tecnologías de producto, *tranqueras adentro*, han ampliado su perspectiva incluyendo tecnologías de proceso tales como la gestión empresarial, y *tranqueras afuera* tales como la búsqueda de articulaciones horizontales y verticales con otros agentes del sistema agroalimentario para mejorar su competitividad;
- iii. definiciones y objetivos macro que trascienden lo agropecuario y apuntan a lo rural y a los actores sociales: educación o capacitación no formal de los productores familiares. La extensión es concebida no sólo como transferencia de tecnología agropecuaria-económico-productiva para mejorar los ingresos sino que incorpora objetivos dirigidos a fortalecer las organizaciones de productores para que puedan participar activamente como actores sociales, y articular estas acciones con otras que tiendan al mejoramiento de la calidad de vida¹³. Es decir, la extensión sería un instrumento en el proceso de desarrollo rural sostenible. Esta conceptualización es utilizada

¹³ Según Sen, A (1997) la calidad de vida se debe evaluar por la capacidad de las personas para combinar «quehaceres y seres» y lograr funcionamientos valiosos. Para Sen también, es el conjunto de capacidades que permiten la libertad de llevar diferentes tipos de vida.

principalmente por aquellas instituciones que están involucradas en programas de desarrollo territorial con pequeños y medianos productores. Algunos hablan de la *ruricultura* como concepto superador de la extensión.

- iv. más allá de las diferencias, un mayor diálogo, intercambio de experiencias e información entre las instituciones y tal vez la existencia de un contexto muy acotado y competitivo han acercado los enfoques de las diversas instituciones en algunos aspectos verdaderamente importantes como son: sistemas aplicados a la gestión de la empresa asociativa, la figura de proyecto que debe ser evaluado en sus aspectos de mercado, productivos, sociales y financieros; la promoción de formas de integración asociativas, horizontales y verticales con otros agentes de las cadenas agroalimentaria/industriales, el enfoque de mercado, el cuidado del ambiente y los recursos naturales y, en las unidades con presencia de trabajo familiar, la incorporación de la mujer y los jóvenes de manera activa y equitativa; y
- v. con mayor o menor énfasis según las instituciones/programas, lo cierto es que ya nadie cuestiona la necesidad de contemplar los aspectos mencionados. No obstante la realidad en terreno es otro tema: en qué medida los resultados obtenidos por los productores se ajustan a los objetivos o metas de las instituciones y de éstos no se puede determinar sino mediante una evaluación integral-económica, social y ambiental- que supera los alcances de este estudio.

2. Oferta y cobertura actual de apoyo técnico al productor agropecuario

En Argentina la oferta de asistencia técnica agropecuaria está a cargo de:

- i. instituciones/programas estatales nacionales y provinciales,
- ii. instituciones privadas sin fines de lucro -ONG's;
- iii. instituciones privadas con fines del lucro –cooperativas de productores, empresas agroindustriales, empresas o cooperativas de servicios de apoyo a la producción, profesionales particulares y consultoras,
- iv. organizaciones privadas sin fines de lucro de los propios productores: AACREA, Federación Agraria Argentina, etc.

De los 380 mil productores agropecuarios¹⁴, Cambio Rural estima que aproximadamente 160 mil son pequeños y medianos productores familiares, PyMES agropecuarias, algunas empobrecidas, otras empresariales con personal asalariado que constituirían los usuarios potenciales de dicho Programa. Por cierto que en este estrato además existen productores atendidos por algunas cooperativas de comercialización de primer grado que también realizan asistencia técnica¹⁵. Un porcentaje difícil de estimar de estos productores recibiría apoyo por parte de profesionales particulares y/o agronomías privadas.

¹⁴ Se refiere sólo a productores, no a explotaciones agropecuarias. Este dato fue relevado por el Censo Nacional Agropecuario, 1988.

¹⁵ El sector cooperativo está nucleado en 13 entidades de segundo grado. Entre éstas las que tienen servicios de asistencia técnica más desarrollados son: SANCOR, Federación Argentina de Cooperativas Agropecuarias -FACA- y la Asociación de Cooperativas Argentinas-ACA. Las tres están asociadas a la Confederación Intercooperativa Agropecuaria -CONINAGRO.-única entidad de tercer grado del sector.

A pesar de no entrar en la concepción anteriormente definida de asistencia técnica es importante destacar que este tipo de productor recibe asesorías de empresas de agroquímicos y semillas y participa de distintas instancias de capacitación de las cooperativas, organizaciones gremiales de productores, etc.

Otra de las instituciones intervinientes en este sector es AACREA. Los asociados típicos son medianos productores, y en menor medida grandes productores¹⁶ .

Por su parte, la SAGPyA, estima que habría aproximadamente 160 mil pequeños productores minifundistas, aunque con gran heterogeneidad en cuanto a su potencial productivo, que constituirían los usuarios potenciales de programas como el PSA, el Programa NEA, la Unidad de Minifundio, el PROHUERTA y de las organizaciones no gubernamentales de promoción¹⁷ -ONG's- entre las que se cuentan: FUNDAPAZ, INDES, INCUPO y CADIF las de mayor antigüedad y tamaño.

Si se observa el Cuadro 1 que relaciona las instituciones con el tipo o tamaño de productor, se pueden hacer los siguiente comentarios:

La suma de los 160 mil pequeños productores minifundistas, más los 160 mil pequeños y medianos más capitalizados arroja un total de 320 mil. Los 60 mil productores restantes para llegar al total de 380 mil, serían medianas-grandes y grandes empresas que en su casi totalidad

¹⁶ Es importante destacar que en sus inicios AACREA estaba conformada principalmente por grandes productores y con el transcurso del tiempo los medianos productores fueron cobrando mayor importancia. En la actualidad la Asociación asumió el desafío de incorporar en sus filas a pequeños productores.

¹⁷ Las ONG's no sólo trabajan en actividades de asistencia técnica y con pequeños productores agropecuarios sino también con comunidades indígenas, grupos urbanos, jóvenes, mujeres y en actividades de capacitación, producción de medios de comunicación, crédito, etc.

Cuadro 1

INSTITUCIONES QUE REALIZAN ASISTENCIA TÉCNICA SEGUN TIPO DE PRODUCTOR PREDOMINANTE

Instituciones Tipo y cantidad de productor predominante	SECTOR ESTATAL		SECTOR PRIVADO			
	Nacional	Nacional y Provincial	ONG's de apoyo a los productores	Organizaciones de los productores	Cooperativas	Otras
Pequeño productor (pobre estructural) 160.000	* PSA * Unidad de Minifundio * Prohuerta de INTA	* Programa NEA * PRODERNEA	* FUNDAPAZ * INDES * INCUPO * CADIF * OTRAS	s/d	* Tabacaleras y otras	* Agroindustria
PyME's agropecuarias 160.000	* Cambio Rural	* PRODERNEA	s/d	* AACREA * Convenio Complejo Federado/ Cambio Rural	* SANCOR * ACA * FACA * Otras coop. de 2° grado * Tabacaleras	* Empresas de servicios de apoyo a la producción (1) * Agroindustrias (lácteos, aceiteras, tabacaleras, horticolas, etc.) * Profesionales particulares
Mediano grande y gran productor 60.000	s/d	s/d	s/d	* AACREA	* Tabacaleras	* Empresas de servicios de apoyo a la producción * Profesionales particulares * Agroindustrias y comercializadoras

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por las instituciones

Referencia

(1) Se refiere a consultoras de apoyo técnico, agronomías privadas, comercializadoras de agroinsumos que brindan servicios de asistencia técnica.

cuentan con asistencia técnica proveniente del sector privado: asesores particulares, empresas de servicios de apoyo a la producción, agroindustrias. Cabe destacar que una gran cantidad de estos productores no sólo se dedican a la producción primaria sino que están integrados verticalmente, industrializando la materia prima producida, como en el caso de las producciones lácteas, frutícolas, hortícola, vitícolas, etc. y que poseen marcas propias de los productos elaborados.

De una manera aproximada puede estimarse en 166.299 (Cuadro 2) la cantidad de productores que están recibiendo asistencia técnica bajo distintas modalidades, ya sea grupales, masivas o individuales. Si se compara esta cifra con los 380 mil productores agropecuarios, se deduce que alrededor del 44% de éstos recibe asistencia. Esta cifra se halla ligeramente subestimada debido a que no se ha podido contabilizar las PyMES que reciben asistencia técnica de profesionales particulares y por otro lado, se estima que el número de productores totales en el país, se ha visto reducido desde el último censo a la fecha. De esta manera el porcentaje de productores que reciben este servicio superaría el 50%.

Con respecto a la cantidad de productores asistidos según tipo de institución, puede observarse que el Estado atiende a 56.108 productores, el 34% del total; el sector privado con fines de lucro a 103.936 productores, el 62%, y el sector privado sin fines de lucro 6.255 es decir el 4% de los productores.

El sector privado atiende a un porcentaje significativo ya que brinda sus servicios a medianos-grandes y grandes productores agropecuarios, que los pueden pagar. Lamentablemente no existen registros del número de profesionales que se están desempeñando en la actividad privada y del número de productores que gozan de estos servicios. Para acceder a una cifra estimativa se cree que dados los buenos precios, las mayores exigencias del mercado y la celeridad del cambio tecnológico que se está registrando, el 90% de los 60 mil medianos grandes y grandes empresarios contarían con asistencia técnica, lo que

representa una cifra de 54 mil productores.

Las cifras obtenidas para el sector cooperativo indican una cobertura aproximada de 38.024 productores asistidos, 23% del total. Si se tiene en cuenta que aproximadamente 93 mil productores¹⁸ son socios de cooperativas agropecuarias, actualmente estarían asistiendo al 41 % de sus asociados.

No se pudo cuantificar con precisión a los productores asistidos por las agroindustrias, aunque se estiman en un número aproximado de 11.912, 7% del total, que corresponden principalmente a la agroindustria tabacalera.

El rubro ONG incluye tanto las asociaciones civiles sin fines de lucro que apoyan a los productores, como las asociaciones civiles sin fines de lucro de los productores -AACREA-, en conjunto representan un porcentaje de aproximadamente el 4%.

Si se hace un análisis, acerca del método -grupal o individual- de implementación de la asistencia técnica, del Cuadro 2 surge que aproximadamente el 61% de los productores son asistidos individualmente y el 39% restante beneficiarios de programas nacionales y ONG´s principalmente- recibirían asistencia técnica grupal.

¹⁸ Cifras registradas en el Censo Nacional Agropecuario, 1988.

Cuadro 2

CANTIDAD DE PRODUCTORES ASISTIDOS POR SECTOR QUE CONTRATA

Sector contratante	Nº de grupos	Nº de productores agrupados	Productores individuales	Total productores	% por institución
Estatal	4.663	56.108	-----	56.108	33.70
ONG's	502	6.255	-----	6.255	3.80
Profesionales particulares/ empresas de servicios de apoyo a la producción	s/d	s/d	54.000	54.000	32.50
Contratos agroindustrias (1)	-----	-----	11.912	11.912	7.20
Cooperativas agropecuarias y organizaciones de productores	180	1.900	36.124	38.024	22.80
Total	5.345	64.263	102.036	166.299	100

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por las instituciones. La información desagregada de productores por institución surge de los cuadros 5,6 y 7.

(1.) Estos datos han sido obtenidos de las agroindustrias tabacaleras, aceiteras, bodegueras, hortícolas y lácteas que son las que realizan asistencia técnica.

Con respecto a los técnicos que realizan asistencia técnica (Cuadro 3) es difícil cuantificar el número exacto que se desempeñan en esta área, debido a que una proporción significativa tiene dedicación parcial, de modo que un técnico que figura en un registro de un programa nacional, por ejemplo, también puede ser parte de una consultora o una ONG.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, se podría considerar que el número total de técnicos se aproximaría a 10.467. Su distribución por institución indica que los profesionales particulares representan el 47% del total, cifra levemente mayor a los contratados por el Estado 44%. Esta pequeña diferencia se debe principalmente a la metodología de trabajo, predominantemente grupal en el Estado e individual y personalizada en el sector privado, lo que determina que, el número de productores por técnico sea menor en este último sector.

Cuadro 3

CANTIDAD DE TECNICOS QUE REALIZAN ASISTENCIA TECNICA

Sector	N° de técnicos	% de técnicos
Estatal	4.619	44.3
ONG's	306	2.90
Profesionales particulares/ empresas de servicios (1)	4.919	46.9
Contratos Agroindustrias (2)	147	1.40
Organizaciones de productores y cooperativas (3)	476	4.50
Total (4)	10.467	100

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por las instituciones. La información desagregada de técnicos por institución surge de los cuadros 5, 6 y 7.

1. Debido a la inexistencia de estadísticas acerca de este sector, se estimó la cifra para los grandes productores en base a datos brindados por informantes calificados. En el caso de las PyMES, por la falta de estadísticas y la heterogeneidad del sector no se pudo arribar a una cifra estimativa, aunque se la considera poco significativa.
2. Estos datos han sido obtenidos de las agroindustrias tabacaleras, aceiteras, bodegueras, hortícolas y lácteas.
3. Esta cifra esta levemente subestimada ya que no se pudo acceder a información de otras cooperativas de 2° grado.
4. El total no puede interpretarse como equivalente a personas, ya que parte de los técnicos pueden estar registrados en dos programas.

Parte de los que realizan asistencia técnica, los tradicionalmente denominados extensionistas, están nucleados en la Asociación Argentina de Extensión Rural -AADER- que cuenta con un padrón de 613 socios (enero/95). Si se relaciona la proporción de extensionistas con la de productores por región se visualiza la desproporción en la distribución de los primeros con respecto a la de las explotaciones agropecuarias ya que el 72% de los técnicos se concentran en la región pampeana¹⁹ en la cual se encuentra el 44% de las explotaciones agropecuarias. (Censo Nacional Agropecuario 1988).

La extensión brindada por el Estado, se lleva a cabo principalmente a través de los programas Cambio Rural, Programa Social Agropecuario, Programa NEA, Unidad de Minifundio y PROHUERTA. (Cuadro 4). Con estos cuatro programas se abarca la totalidad del territorio nacional.

El programa NEA cobra importancia en las provincias del noreste argentino, no sólo por haber sido el primero -junto a la Unidad de Minifundio-, en impulsar nuevas metodologías en asistencia técnica sino también por el número de productores asistidos y los resultados obtenidos. Por su parte PROHUERTA, apoya a una importante cantidad de familias principalmente peri-urbanas (dos millones aproximadamente) con el fin de mejorar la calidad de alimentación mediante la promoción de huertas familiares. El objetivo es el autoconsumo y no la producción para venta. Es por ello que pasa a ser un complemento de los otros programas en ejecución dirigidos a productores en condiciones de pobreza.

En un futuro próximo, con la implementación del PROINDER, PROSAP y PRODERNEA, se espera una participación creciente de los gobiernos provinciales, municipales, y sector privado -via tercerización- en el ámbito de la asistencia técnica y fundamentalmente una mayor cobertura en cuanto a productores asistidos.

¹⁹ Se considera como región Pampeana a las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa y Córdoba.

Cuadro 4

CANTIDAD DE PRODUCTORES ASISTIDOS POR PROGRAMAS PUBLICOS

Programa	Nº de grupos asistidos	Nº de productores	Nº de técnicos
Programa Social Agropecuario (1)	1.330	10.843	267
Otras instituciones /PSA (2)	S/d	864	106
Unidad de Minifundio (3)	437	17.200	201
Cambio Rural	1.925	21.000	1.798
Programa N.E.A	971	6.201	48
Prohuerta (4)	S/d	33.000	1.637
Ministerios de Agricultura y Ganadería Provinciales /Municipalidades (5)	S/d	S/d	562
Subtotal (6)	4.663	89.108	4.619
Total (7)	4.663	56.108	4.619

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por las instituciones

1. Solamente se consideran los productores y técnicos bajo contratación directa del PSA.
Para el caso de técnicos tanto del P.S.A como de Cambio Rural es importante destacar que gran parte de la planta técnica son profesionales particulares contratados por resultado y sin dedicación exclusiva lo que los habilita para desempeñarse en otras actividades en forma privada.
2. Se refiere a los convenios existentes entre municipalidades, universidades y escuelas con el PSA.
3. Esta cifra contempla a los productores que reciben asistencia técnica mediante convenio entre la institución y el P.S.A y los productores atendidos exclusivamente por dicha Unidad de Minifundio.
4. Se refiere sólo a las unidades familiares rurales atendidas por dicho programa. Es importante destacar que la finalidad del mismo es el autoconsumo. Las activistas con fines comerciales son asistidas por otros programas.
5. Información elaborada por el PROSAP de la SAGPyA en base a datos proporcionados por los Ministerios de Agricultura y Ganadería de las Provincias. Se destaca en Entre Ríos el Programa GISER que utiliza metodologías de trabajo grupal.
Es financiado por la Provincia aunque algunos grupos se están autofinanciando.
6. Esta cifra contempla a los productores y técnicos de Prohuerta.
7. El total no considera –para evitar duplicaciones- a los productores asistidos por Prohuerta, debido a que la mayor parte de estos reciben A.T. de otros programas, como Unidad de Minifundio, P.S.A, etc.

Aunque las ONG's tienen una larga trayectoria, actualmente son muy pocas, si se las compara con las de otros países de Sudamérica. Esto se debe fundamentalmente a las dificultades financieras que encuentran para la implementación de proyectos y en algunos casos para garantizar la continuidad de la operatoria institucional. La cooperación internacional que financia a las ONG's no considera beneficiario a un país como la Argentina cuyo producto bruto per capita duplica al de la mayoría de los países de la Región. En el caso de las grandes empresas y/o fundaciones de Argentina con posibilidad de contribuir a labor de estas organizaciones no priorizaron la pobreza rural. Las cuatro o cinco ONG's rurales con más trayectoria tienen una cierta diversificación de sus fuentes de financiamiento.

Puede observarse (Cuadro 5) que excluyendo las ONG's tradicionales existe un pequeño grupo de ONG's que surgieron principalmente promovidas por el PSA y que reúne a una cantidad significativa de los técnicos del llamado «tercer sector».

Cuadro 5

CANTIDAD DE TECNICOS Y PRODUCTORES ASISTIDOS POR ONG'S

Institución	Nº de grupos	Nº de productores asistidos	Nº de técnicos
CADIF	17	245	13
INDES	150	1.200	15
INCUPO	135	1.800	15
FUNDAPAZ	49	1.500	17
Otras ONG's (1)	S/d	S/d	76
A.A.C.R.E.A.	151	1.510	170
Total	502	6.255	306

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por las instituciones
 En todas las ONG's, salvo en AACREA, las cifras contemplan los productores y técnicos asistidos y contratados respectivamente por las ONG's con financiamiento de diversas fuentes incluyendo el PSA

1. Se refiere a técnicos contratados por otras ONG's y financiados por el PSA.

Con respecto al sistema cooperativo²⁰, (Cuadro 6) en este estudio se considera sólo a las tres instituciones cooperativas de segundo grado de mayor importancia: FACA²¹, ACA²² y SANCOR²³. Entre las tres

²⁰ El sistema cooperativo agropecuario argentino esta conformado por 813 cooperativas agropecuarias de primer grado (Censo Económico del INDEC 1994) de ese total, 342 son agroindustriales y 471 son de comercialización. Estas cooperativas a su vez están asociadas en las 13 cooperativas agropecuarias de segundo grado existentes en Argentina (INACyM). Al mismo tiempo las 13 cooperativas de segundo grado forman parte de la única cooperativa agropecuaria de tercer grado que es la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO).

²¹ Además de un pequeño equipo de técnicos, el Complejo Federado tiene un convenio con Cambio Rural por el cual se brinda asistencia técnica también a una cifra reducida, 1.100 productores.

²² ACA tiene el sistema de extensión grupal denominado ACER, al que adhieren 800 de los aproximadamente 20 mil productores con los cuales dicha entidad tiene algún vínculo de asistencia técnica.

²³ SANCOR posee un equipo central constituido por 60 técnicos de campo para motivar y capacitar a las cooperativas con respecto a la asistencia técnica, pero en este caso también la asistencia técnica está descentralizada en cada cooperativa.

organizaciones nuclean a 450 cooperativas agropecuarias fundamentalmente de comercialización.

El sistema está muy descentralizado y la situación socio-económica en cada cooperativa es muy heterogénea. Algunas cooperativas tienen servicios de asistencia técnica para sus asociados- principalmente las de Buenos Aires, Sur de Córdoba y Sur de Santa Fe-.

Si se observa en el Cuadro 6 el número de técnicos totales y se considera que existen 813 cooperativas agropecuarias, el promedio resulta de un valor inferior a un técnico por cooperativa. No se ha podido disponer de información sobre el resto de las cooperativas agropecuarias de segundo grado, de menor envergadura que las mencionadas, pero si se toma como muestra la Federación de Cooperativas Agropecuarias de Misiones -de 2° grado- que nuclea a 15 cooperativas de la provincia, sólo una de ellas cuenta con un ingeniero agrónomo que es a su vez el Presidente de una de ellas.

Cuadro 6

CANTIDAD DE TECNICOS Y DE PRODUCTORES ASISTIDOS POR COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

Institución	Nº de grupos	Nº de productores agrupados	Nº de productores individuales	Total prod. Asistidos	Nº de técnicos
Complejo Federado (F.A.A. - F.A.C.A. - F.F.A.) (1)	100	1.100	-----	1.100	150
A.C.A. (2)	80	800	19.200	20.000	120
Sancor (2)	s/d	s/d	4.200	4.200	60
Cooperativas tabacaleras/F.E.T.(3)	s/d	s/d	12.724	12.724	146
Total	180	1.900	36.124	38.024	476

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por las instituciones

1. Esta cifra incluye a los productores que son asistidos directamente por el Complejo Federado-FAA y por el convenio de esta institución con el Programa Cambio Rural.
2. Los productores que reciben asistencia técnica en forma personalizada o individual es en general de baja intensidad y se complementa con medios masivos como cartillas, programas de radio, etc.
3. Productores asistidos por convenio entre el Programa de Reconversión de Áreas Tabacaleras (transfiere recursos fiscales para programas de asistencia técnica) y las cooperativas tabacaleras del NOA y NEA.

En las economías regionales existen otras federaciones de cooperativas de segundo grado, aunque de una envergadura no comparable con las mencionadas anteriormente. Sólo algunos productores de las cooperativas de primer grado adheridas a aquellas son atendidos por programas nacionales como Cambio Rural, PSA, Programa NEA, o Unidad de Minifundio. La mayoría carece de asistencia técnica.

La falta de asistencia técnica y las grandes dificultades para acceder al crédito -en la mayoría de los casos por falta de garantías aceptables para los bancos o por no tener la documentación o actualización impositiva y previsional independientemente de la calidad del proyecto-

, obstaculizan notablemente la reconversión de este sector²⁴ .

Si bien algunos grupos que cuentan con asistencia técnica institucional están intentando una diversificación, ésta no parece fácil y sólo luego de algunas experiencias fallidas logran identificar alternativas con oportunidades de mercado. Por ahora un punto a mejorar en todos los programas, es el apoyo a los grupos de productores en la gestión de las empresas asociativas y en particular, en la definición de estrategias de mercadeo.

En síntesis, la mayoría de las cooperativas de primer grado tienen una limitada cobertura de asistencia técnica para sus asociados. El tema no es menor por cuanto un cuarto de los productores agropecuarios forman parte del sistema cooperativo. En las economías extrapampeanas o regionales es donde según algunos especialistas se darían en los próximos años los cambios tecnológicos en escala y forma de tenencia de las explotaciones mas importantes²⁵ .

Dentro de lo que suele denominarse agronomías privadas, -es decir empresas que básicamente se dedican a la venta de agroinsumos- hoy en día se detecta una variedad de ofertas técnicas que van desde la simple venta, al asesoramiento y que puede llegar a la asistencia técnica cuando se establece entre la empresa y el productor una relación más o menos frecuente y sistemática de apoyo.

Las empresas agroindustriales, procesadoras de materia prima agropecuaria, tienen diferentes modalidades de vinculación/integración

²⁴ Uno de los casos más representativos se ubica en la provincia de Misiones. En esta región, colonias de polacos, suizos, alemanes, etc., que crecieron principalmente con la yerba mate, están atravesando una grave crisis debido a la caída del valor de la yerba mate -su precio disminuyó cuatro veces comparado al momento de inicio de Cambio Rural- y en la mayoría de los casos deben sortear esta situación sin el suficiente apoyo técnico.

²⁵ En efecto estos cambios ya han comenzado en el algodón, la caña de azúcar, los cítricos y el arroz.

con los productores. En un estudio reciente (SAGPyA, 1996) se registran 22.031 agroindustrias alimentarias. A los fines de este estudio habría que añadir otras no alimentarias como las de fibras (algodón, lana y pelo) y la tabacalera, que involucran porcentajes importantes de productores, especialmente pequeños.

Dentro de la denominada agricultura de contrato se pueden diferenciar dos sectores, uno tradicional, en el cual el productor sólo aporta las instalaciones y su trabajo y «...la agroindustria provee todos los insumos, realiza la gestión empresarial, asume los riesgos y retiene la propiedad del bien producido durante todo su ciclo, pudiendo retirar éste en el momento que lo desee” (Formento, S. 1997).

En las nuevas modalidades de organización contractuales «... el productor conserva la propiedad del producto objeto del contrato hasta el momento de la entrega y aceptación” (Formento, S. 1997 ob. citada).

De las dieciséis ramas agroindustriales²⁶, las que brindan más continuidad en asistencia técnica a los productores, son las siguientes: hortalizas, aceites, lácteos, tabaco y recientemente trigo candeal.

La integración vertical de las agroindustrias cooperativas que brindan asistencia técnica se incluye en la categoría cooperativas. Las más importantes que ofrecen asistencia técnica a los productores son las siguientes: lácteas, frutícolas y azucareras.

Como se observó en los Cuadros 2 y 3, las cifras referidas a las agroindustrias están incompletas, esto se debe a que no existen bases de datos acerca de la asistencia en este sector. No obstante de los relevamientos realizados se pudo inferir que entre las agroindustrias, un primer lugar lo ocupan las tabacaleras que operan en siete provincias

²⁶ carnes, pesca, frutas y hortalizas, aceites, lácteos, molinería, panificación, azúcar, golosinas, vinos, cerveza, bebidas espirituosas, bebidas sin alcohol, fibras y tabaco.

del país comprando la producción y dando asistencia técnica a más de 10 mil productores. En segundo lugar figuran las industrias lácteas, la más importante de las cuales asiste a alrededor de 1.200 productores. Las restantes tienen contrato con grupos de no más de 100.

En las agroindustrias, el componente de asistencia técnica en los contratos es más frecuente cuando se desea incrementar o introducir la producción de un producto o una variedad²⁷ u otro tipo de innovaciones tecnológicas. Si la agroindustria desea sólo asegurarse cierto volumen -porque la calidad es más o menos homogénea, así como los rendimientos- los contratos con los productores no incluyen asistencia técnica, sino asesoramientos puntuales, en especial reuniones -convocadas por acopiadores o cooperativas- para realizar algunas recomendaciones técnicas y analizar las perspectivas de precios y de siembra.

²⁷ Algunos molinos trigueros, han formalizado contratos con productores del Sur de la provincia de Buenos Aires, que incluyen asistencia técnica: hacen análisis de suelos, recomiendan las dosis de fertilizantes y hacen seguimiento de los productores mediante registros. La agroindustria luego elabora la información y en reuniones con los productores evalúan todo el programa. El molino provee de insumos y compra la producción para promover el trigo candeal que constituye una variedad de mejor calidad y mayor demanda internacional.

Hay otras producciones como la cebada cervecera en la cual existen contratos de compra y de provisión de insumos a los productores aunque no con las malterías directamente sino intermediados por los acopiadores. Sin embargo, la modalidad es de asesoramiento puntual y no de asistencia técnica. Los contratos se realizan para asegurarse la provisión de cebada cervecera en cierto volumen y calidad, ante una demanda creciente de consumo de cerveza. Pero dado que la tecnología es conocida por los productores, no se brinda asistencia técnica.

Relación entre el estado, los productores y las agroindustrias

Agroindustrias frutícolas

En el Alto Valle se está dando un proceso en el que varias agroindustrias comprobaron que la calidad de la producción entregada por los productores asistidos por Cambio Rural era mejor que la asistida por sus técnicos, sobre todo en cuestiones sanitarias. Esta situación dió lugar a que se formaran dos grupos de Cambio Rural cuyos técnicos son financiados por las agroindustrias y supervisados por los agentes de proyecto del programa.

Programa Tomate 2000

En la industria del tomate acaba de comenzar una experiencia innovadora en la que participan la SAGPyA, el INTA de La Consulta, varias agroindustrias tomateras de Mendoza y San Juan, y 32 productores. Se trata del Programa Tomate 2000, de competitividad para la industria de este producto. Los productores fueron seleccionados tomando casos de diferentes niveles tecnológicos y rendimientos. A partir de un rendimiento de 35 tn/ha se espera llegar a las 50 tn en cinco años constituyéndose en un efecto demostrador importante para los productores.

El interés de los distintos sectores que integran el Programa radica en que Argentina en algunas épocas del año debe importar el tomate procesado y por otra parte sus rendimientos están muy por debajo de los de otros países.

Las agroindustrias financian los dos técnicos agrícolas, la SAGPyA financia las actividades con las agroindustrias y el INTA pone a un técnico especializado. Entre la SAGPyA, el INTA, las agroindustrias y los productores existen contratos que formalizan las relaciones. La responsabilidad de la asistencia técnica está en manos de una Comisión Administradora conformada por representantes de la industria, de los productores, del Gobierno Provincial, de la SAGPyA y del INTA.

En la actualidad los límites entre lo que es y no es asistencia técnica son más imprecisos. En esta línea se inscriben las nuevas actividades que emprenden algunas de las grandes proveedoras de agroinsumos -unas doce- que brindan asistencia técnica a sus compradores en temas variados que en muchos casos, excede al manejo e implementación de agroquímicos²⁸. Estos servicios brindados se relacionan con la necesidad de las empresas de incrementar su clientela y en consecuencia sus ventas. Esto último es factible de ser alcanzado a través de la oferta de servicios y del crecimiento productivo (mayores rindes y óptima comercialización) de los productores.

Otra de las novedades en materia de asistencia técnica es la que proveen empresas, (actualmente cuatro o cinco), especializadas en el asesoramiento, información y capacitación en comercialización de granos. La eliminación de ciertos mecanismos reguladores como la Junta Nacional de Granos, implicó que los productores que no estén en condiciones a acceder a este tipo de información estén expuestos a mayores riesgos de mercado.

²⁸ Un ejemplo es una empresa que comercializa herbicidas para soja. Tiene varios especialistas en los principales temas: maquinaria, fertilizantes, plaguicidas, labores, riego, genética y comercialización. En esta última actividad posee un programa en INTERNET que por correo electrónico asiste a los productores en la comercialización de la soja. El servicio es gratuito para el productor y la empresa le abona al profesional una suma fija de 20 pesos por asesoramiento realizado. Esta empresa, además, organiza seminarios sobre temas de comercio internacional, políticos, etc. y edita folletos de distribución entre sus clientes sobre diferentes cuestiones que trascienden las referidas a la producción de soja (Vierheller, A. 1997, comunicación personal).

Asistencia técnica en desarrollo comercial

La necesidad de información y formación en desarrollo comercial cobra hoy en día tanta importancia como el óptimo manejo productivo de un cultivo, como señaló un directivo de una empresa a un grupo de productores: «... por estar mirando todo el tiempo el tractor y no el mercado se perdieron de ganar U\$S 60/tn». La empresa de referencia trabaja principalmente con medianos productores familiares, socios de cooperativas y con pools de siembra tanto en la región pampeana como fuera de ella. Su objetivo final es asistir a los productores para elaborar una ingeniería comercial que contemple los mercados de futuros y opciones. La empresa no se permite la vinculación comercial con los productores porque considera que eso contaminaría su objetivo de apoyarlos para elegir las mejores alternativas (Miro, D. 1997).

3. Estructuras organizacionales de los programas/instituciones

Para analizar los aspectos organizacionales de las instituciones se adoptó un esquema que toma en cuenta todas aquellas variables que se considera contribuyen a que las instituciones sean operativas, es decir cumplan sus objetivos con la mayor eficacia. En este sentido su polo opuesto serían las estructuras de tipo burocrático. Las cualidades para ser operativo en un contexto como el actual son sin duda diferentes a las requeridas décadas atrás. En este sentido autores (Coriat, B. 1992, Green, R. 1993, Schvarstein, L. 1997, Bisang, 1997) con distintas perspectivas han coincidido en señalar que en los años 80, principalmente, se dió a nivel internacional el pasaje de un paradigma productivo y social de tipo fordista o moderno a otro denominado posfordista, toyotista o posmoderno.

El sector agrario vivió el modelo fordista con la mecanización, la exportación de productos granarios indiferenciados, las tecnologías para incrementar la productividad más que la calidad, etc.

Las instituciones de asistencia técnica de la etapa fordista se ajustaron a este modelo mediante estructuras cuya evolución se reseñó en el apartado sobre la historia de la asistencia técnica, pero que sintéticamente se caracterizaron por ser centralizadas, ofertar un número limitado de tecnologías -en particular dirigidas a la producción de granos de la pampa húmeda-, poco flexibles y jerarquizadas.

Los autores mencionados hacen referencia a un conjunto de características como propias de las organizaciones más innovadoras. Estas serían las siguientes: estructuras aplanadas, organizaciones matriciales, flexibilidad, descentralización, liderazgos muy participativos, baja heterogeneidad y cercanía a los usuarios, baja dispersión geográfica, divisiones internas en términos de su especialización y a su vez integración, estructura gerencial de nivel central pequeña y por último una alta articulación con el medio, mediante diferente tipo de alianzas, en aquellos aspectos que complementan las actividades específicas propias de la institución/programa.

En relación con las estructuras de las instituciones/programas de asistencia técnica se comentarán sólo algunas variables que las diferencian notoriamente y otras que también se destacan por parecer ya una modalidad asumida del sistema institucional de asistencia técnica agropecuaria (Cuadro 7):

La heterogeneidad de los usuarios muestra a algunas instituciones/programas donde se atiende a pequeños productores empobrecidos y también a medianos productores capitalizados y otras donde su universo es bastante homogéneo en cuanto a sus recursos.

Quadro 7

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE LOS PROGRAMAS/INSTITUCIONES

Programas/instituciones		ONG's	Programa NEA	PSA
Características				
grado de heterogeneidad de los usuarios		baja	media	media
dispersión geográfica		reducida	media	alta
Descentralización	operativa	Provincial	Gobiernos provinciales	provincias
	financiera	sin datos	Gobiernos provinciales	-----
divisiones internas áreas/departamentos temáticos específicos		Ej. FUNDAPAZ *Ayuda económica *Monitoreo *Seguimiento *Capacit., comunic. y sistematiz. *Experimentación adaptativa *Asistencia técnica	*Mercadeo y Agroind. *Asistencia Tec.y Capacit. *Crédito *Seguimiento y evaluación *Género	*Capacitación *Crédito *Administración *Seguimiento y evaluación *Asistencia Tec. *Comercialización
Tamaño de la estructura gerencial de nivel central		pequeña	pequeña	pequeña
Piramide organizacional(3)		2	3	3
Participación de usuarios en la gestión de las instituciones/programas de asistencia técnica		Planificación y evaluación en instancias provinciales	Comité Coordinador provincial	UTCP y CCN (1)
Articulación de la asistencia técnica con otros componentes del desarrollo rural	experimentación adaptativa/investigación	En las ONG's. Insuficiente	Convenios con EEA INTA, insuficiente	Convenios con EEA INTA y ONG s insuficiente
	financiamiento	Brindan créditos y subsidios dependiendo del caso. Para brindar créditos articular con otras instituciones	Propio	Propio
	otros componentes (gremiales, salud, vivienda y educación)	Experiencias puntuales	Experiencias puntuales	Experiencias puntuales

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por las instituciones en todas las ONG's, salvo en AACR

Referencias:

- (1) UTCP Unidad Técnica de Coordinación Provincial y CCN Comité de Coordinación
- (2) AACREA, se caracteriza por tener un sistema organizacional matricial, constituido contempla la técnica.
- (3) Número de niveles jerárquicos entre el coordinador y el extensionista.
- (4) Actualmente la Unidad de Minifundio esta coordinando 2 proyectos de experimen-

QUE BRINDAN ASISTENCIA TECNICA

Cambio Rural	Unidad de Minifundio	AACREA	Cooperativas	Agroindustrias
alta	baja	media/alta	alta	alta
alta	alta	media	baja	media
Regional (Direcciones regionales del INTA)	Regional (Direcciones regionales del INTA)	a nivel de grupo	municipal/local	Regional
		grupo y Consejo Directivo según tema	Cooperativa	
*Tecnología *Capacitación *Asociativismo *Dinámica grupal *Comercialización *Información	*Mensaje tecnológico *Capacitación *Organización *Comercialización	*Institucional *Técnico *Capacitación *Comunicación *Administrativo (Organización matricial)	Ej. SanCor * Industrial * Comercial * Administración * Producción primaria	El número de gerencias es muy variable dependiendo de la agroindustria.
pequeña	pequeña	pequeña	s/d	s/d
3	3	3	variable	variable
Consejos provinciales y Consejos Asesores Regionales	Consejos Asesores Regionales	Consejo Directivo	Consejo Directivo	No
EEA INTA, insuficiente	EEA INTA (3), insuficiente	Principalmente propia	Insuficiente. Algunas tienen convenio con INTA	Casas matrices. Convenios con INTA
Contacta a los productores con los Bancos	Articula con el PSA, FIDA-BID, etc.	No tiene. Cada grupo gestiona sus propias fuentes de financiamiento.	En algunos casos tiene, dependiendo de la cooperativa	Suelen financiar insumos. Algunas brindan avales a los productores ante los bancos.
Experiencias puntuales	Experiencias puntuales	s/d	s/d	baja

Nacional.

por dos estructuras: una institucional y otra técnica. Para el presente item solo se

tación adaptativa.

Asimismo en cuanto a la dispersión geográfica existen algunas instituciones de ámbito nacional y otras sólo locales.

Cuanto mayor es la heterogeneidad de los productores y mayor la dispersión geográfica es más aconsejable la descentralización operativa y financiera a los niveles más cercanos posibles al productor. En este punto si bien se ha avanzado en la Argentina en el sentido de descentralizar la mayoría de las acciones a nivel regional o provincial, en los casos que corresponde, parece necesario ir avanzando en una mayor descentralización a nivel local y de los propios grupos/organizaciones de productores.

Las instituciones/programas tienen divisiones o áreas funcionales y/o temáticas que tratan de dar respuesta a las principales cuestiones con las que se vincula la asistencia técnica. Es de destacar la articulación entre áreas, existente al interior de los programas/instituciones.

La participación de los usuarios en la gestión de la asistencia técnica ha avanzado notablemente sobre todo en el caso de los pequeños productores que son los que han tenido mayores dificultades en este aspecto. Sin embargo existe todavía un margen amplio de acciones a realizar en casi todas las instituciones/programas para que los productores sean copartícipes de la planificación y gestión conducentes a la incorporación de tecnología.

La articulación de la asistencia técnica con otros componentes ejecutados por la propia institución o por otras instituciones es interactiva principalmente cuando funciona dentro del mismo programa. Es el caso de los que ofrecen también financiamiento. Cuando el componente es ejecutado por otro programa o área de la institución o por otro organismo, las dificultades de lograr una articulación interactiva son mayores. Esto se observa entre los que no disponen de financiamiento y en la investigación/

experimentación adaptativa orientada a la innovación tecnológica.

No parece correcto referirse a la asistencia técnica para el sistema agroalimentario y el desarrollo rural sin hacer alguna referencia al grado de consolidación del sistema de innovación tecnológica en la Argentina. La investigación a nivel primario está concentrada en el INTA que ha logrado significativos avances en los rubros más importantes principalmente para el mercado externo, observándose una creciente participación del sector privado. En forma sintética puede sostenerse que no se estaría dando una priorización de la investigación en determinadas cadenas agroalimentarias (Piñeiro, M. 1997). Algunos criterios claves que podrían considerarse son: i) contribución al producto bruto regional; ii) contribución a las exportaciones; iii) impacto en una mejor distribución del ingreso o en el fortalecimiento de los pequeños y medianos productores; y iv) posibilidades de crecimiento en los mercados.

La investigación parece encontrarse en un estado de dispersión de esfuerzos que a su vez no responde a las principales fortalezas de los productores ni oportunidades de los mercados. Frente a lo anterior, la asistencia técnica -que debería tener una fuerte articulación interactiva con la investigación y la experimentación adaptativa- tampoco logra concentrar energías en los rubros más promisorios.

Por último en los programas orientados a productores en condiciones de pobreza, la articulación con otros programas públicos y privados que atiendan la alimentación, la educación, la salud, electrificación, agua, etc, es todavía incipiente e insuficiente. El desarrollo de las áreas rurales requiere esfuerzos integrales y de magnitud.

Las fuentes de financiamiento y los mecanismos de contratación de la asistencia técnica también son parte de un análisis organizacional. Dada la complejidad y heterogeneidad de situaciones se prefirió tratarlos

en un apartado específico.

En el Anexo III, se desarrolla un esquema para el análisis de «Formas de organización de los servicios de asistencia técnica».

El esquema hace referencia a dos tipos de organizaciones: *burocrática* y *operativa*. Algunas de las variables para caracterizarlos se las suele considerar propias de los modelos o paradigmas *fordista* y *toyotista* respectivamente.

Este estudio pretende diferenciarse del modelo *toyotista* porque ubica al tipo de organización *operativa* en un contexto que no es el actual, sino que es parte de una visión 20-20 del futuro de la sociedad.

4. Modalidades de financiamiento y oferta de la asistencia técnica

Para comenzar es necesario aclarar la diferencia que existe -con respecto a los servicios- entre quienes los financian, los reglamentan, los seleccionan, los contratan, los supervisan y quienes están a cargo de su oferta.

La asistencia técnica puede ser financiada, reglamentada y supervisada por el Estado y su oferta ser contratada externamente o tercerizada, es decir, estar a cargo de alguna institución privada, con o sin fines de lucro, o pública descentralizada o local -escuelas agrotécnicas, universidades, municipios-. O también puede pasar a ser financiada y provista por algún grupo o institución privada en cuyo caso se habla de privatización.

Como puede observarse en el Cuadro 8, se identificaron diez modalidades que vinculan financiamiento con oferta de la asistencia técnica:

1. Financia y presta el servicio el Estado nacional o provincial (Programa NEA, PSA –primera y segunda etapa-, Unidad de Minifundio);
2. Financia el Estado y prestan la asistencia técnica las cooperativas (es el caso de las cooperativas tabacaleras financiadas por el FET);
3. Financia el Estado y brindan la asistencia técnica profesionales particulares (PSA y Cambio Rural en la primera etapa), éste es un caso de tercerización;

Financiamiento de los técnicos promotores-asesores de Cambio Rural

En el programa Cambio Rural el Estado financia al técnico; por un monto de \$ 500 por grupo hasta los 30 meses, \$ 400 hasta los 36 meses y \$ 300 hasta los 48 meses. La selección del técnico la realiza el grupo de productores con aprobación de la Comisión Provincial. A partir del quinto año el grupo debe asumir enteramente el financiamiento del técnico. El Programa continúa financiando a los Agentes de Proyecto que son los que supervisan a los técnicos asesores.

Desde el primer año el grupo debe hacerse cargo del combustible y mantenimiento del vehículo del técnico, pero esta obligación no se cumple en la mayoría de los grupos que realizan actividades de baja rentabilidad. Desde que comienza la reducción del subsidio del Estado se supone que el grupo se hará cargo de cubrir la diferencia para mantener un honorario de \$ 500 por grupo.

4. Financia el Estado y contratan y ejecutan ONG's (modalidad también utilizada por el PSA). Sería un caso de tercerización o contratación externa;
5. Financian y brindan la asistencia técnica cooperativas o gremiales de productores (ACA y SANCOR);
6. Financian las empresas agroindustriales y otras instituciones privadas de asistencia técnica, y brindan el servicio las mismas empresas agroindustriales principalmente las lácteas, tabacaleras, molineras, aceiteras y hortícolas, las que utilizan la modalidad denominada agricultura de contrato³².

³² Estos establecen: kilogramos que se contratan, fechas de recibo, clasificación y control de calidad, tecnología y asistencia técnica para el productor, adelantos en insumos, proporción que el productor debe haber cobrado a la cosecha y otros puntos referidos a la forma de pago.

Cuadro 8
MODELOS DE GESTION DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE ASISTENCIA TECNICA

Quién financia la asistencia técnica	Quién financia					Colaboración Estado/Productores
	Estado	Cooperativas/gremiales	Instituciones privadas de asistencia técnica	Servicios de las ONG's a los usuarios	Grupos de productores	
Quién brinda la asistencia técnica	Estado	Cooperativas/gremiales	Agrindustrias y comercializadoras de agroinsumos	Servicios de las ONG's a los usuarios	Grupos de productores	Estado/Productores
Estado	<ul style="list-style-type: none"> Programa NEA PSA PSA 2ª etapa Unidad de Minifundio 	_____	Programa Tomate 2000 Fruticultura del Alto Valle	_____	_____	_____
Organizaciones gremiales, cooperativas y ONG's de los productores	Cooperativas tabacaleras	<ul style="list-style-type: none"> ACA Conv. Complejo Federado/C. F. SANCOR 	_____	_____	AACREA PRODERNEA 2ª etapa	PRODERNEA 1ª etapa
Profesionales particulares/consultoras	<ul style="list-style-type: none"> PSA PSA 2ª etapa Cambio Rural 1ª etapa 	_____	_____	_____	Cambio Rural 3ª etapa PRODERNEA 2ª etapa	Cambio Rural 2ª etapa PRODERNEA 1ª etapa
Empresas comercializadoras de agroinsumos	_____	_____	Empresas comercializadoras de agroinsumos	_____	_____	_____
Agrindustrias	_____	_____	Agrindustrias (lácteos, tabacaleras, horticolas, etc.)	_____	_____	_____
ONG's de apoyo	PSA/ONG's	_____	_____	ONG's	PRODERNEA 2ª etapa	PRODERNEA 1ª etapa

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por las instituciones

7. Financian las ONG's donantes (principalmente de países desarrollados) y ejecutan las ONG's locales. Pueden o no tener contratos con programas estatales como el PSA.
8. Financian grupos de productores y brindan la asistencia técnicos contratados por dichos grupos (AACREA).
9. Co-financian el Estado y grupos de productores hasta llegar al financiamiento del 100% al concluir el programa. Los que brindan la asistencia pueden ser profesionales particulares, empresas u ONG's (PRODERNEA primera y segunda etapa) o profesionales particulares (Cambio Rural segunda y tercera etapa). Estos son casos de tercerización que concluyen en la privatización del servicio -al menos parcial-.

Tercerización y privatización parcial en el PRODERNEA

El PRODERNEA (continuación del Programa NEA) prevé un sistema mixto o de tercerización parcial con participación de técnicos del Estado y del sector privado, éstos últimos seleccionados por los grupos de productores en base a un registro y con funciones diferentes: los estatales promueven la organización grupal y apoyan al grupo en la identificación de la idea de proyecto y los privados asisten en la formulación y ejecución del proyecto. Por último, nuevamente, los técnicos estatales supervisan las tareas de los privados. Está previsto que los grupos de productores financien un 5% de la asistencia técnica desde el inicio del programa y que su participación en el financiamiento se vaya incrementando gradualmente según los modelos de finca hasta llegar en el año 7° a financiar el 100% del costo de la misma. Es decir que se concluye con la privatización parcial del servicio.

10. Una modalidad nueva que se desarrolla en Cuyo, es la del Programa Tomate 2000, en el que participan las agroindustrias, los productores de tomate y la SAGPyA -con aportes financieros-. El INTA y el Gobierno Provincial participan también junto con los anteriores a través de un Consejo Administrativo que define las acciones, las ejecuta y monitorea.

Las diez modalidades diferentes identificadas que combinan financiamiento con oferta de la asistencia, están revelando una cierta variedad del entramado organizacional vinculada con el tipo de usuario, con el momento en el que se creó la organización/programa y con el enfoque del desarrollo del sector productor.

Control de la asistencia por parte de los productores

Los distintos programas públicos van definiendo modalidades de mayor control de la asistencia técnica por parte de los productores.

En el PSA, en su segunda etapa (con financiamiento de PROINDER) el grupo recibirá los fondos del PROINDER en su cuenta que serán administrados por cada Unidad Provincial. El PSA pagará los honorarios a los técnicos/instituciones con la autorización del grupo.

En el PRODERNEA la Unidad Provincial paga a los técnicos/instituciones previo informe del grupo de productores y de los técnicos estatales y privados.

En Cambio Rural hasta el tercer año el agente de proyecto informa para autorizar el pago del promotor. A partir del tercer año en que comienza a co-financiar el grupo requiere también la autorización del grupo.

Una proporción de los técnicos estatales trabaja parte de su tiempo en un programa y durante el resto del tiempo trabaja en otros programas o en otras actividades. Parece conveniente revisar cuál es el límite máximo de grupos que puede atender un técnico y crearle las condiciones para maximizar su tiempo en el mismo, de modo de disminuir los costos de su capacitación y supervisión y generar una mayor integración al mismo. En otros casos los técnicos están contratados tiempo completo por algún organismo del estado pero la cantidad de grupos que debe atender cada uno parece excesiva.

En la mayoría de las agroindustrias consideradas, los técnicos tienen más estabilidad, sueldos mayores y dedicación exclusiva a la empresa, la que también les provee el vehículo y cubre sus gastos.

Financiación y dedicación de los técnicos en AACREA

Los grupos CREA financian a sus asesores. AACREA contrata mediante recursos de diversas fuentes a sus coordinadores temáticos y a la estructura gerencial del movimiento. En los aportes para financiar ésta, se cuenta el de los grupos CREA que es proporcional a la dimensión económica de cada uno.

En AACREA los técnicos trabajan con dedicación completa para la institución y cada asesor que atiende a dos grupos es contratado directamente por el mismo.

Los asesores de los grupos tienen ingresos muy superiores a los de otros programas/instituciones públicos y privados.

Suponiendo similares niveles de capacidad entre los técnicos del Estado y los de AACREA, es evidente que la diferente dedicación en uno y otro caso, -que por cierto supone costos muy distintos por productor- debería significar un impacto mayor de la asistencia técnica en los ingresos de los productores asistidos por AACREA. No puede dejar de recordarse que los productores miembros de AACREA son sólo 1510, principalmente medianos y grandes productores y tiene una trayectoria de cuarenta años. El Estado también tiene una gran experiencia en el tema pero debe dar respuestas a aproximadamente 300 mil pequeños y medianos productores. Sin embargo, luego de la práctica acumulada, tal vez existan los elementos para evaluar cuál es el costo de una asistencia técnica integral e intensiva, como la que requieren la mayoría de los productores y qué impactos podría tener en términos del incremento de la producción, de las exportaciones, en el desarrollo de las zonas rurales y en el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de cada una de las familias involucradas en el sector.

La tercerización y la privatización de la asistencia técnica estatal son vistas por algunos sectores como mecanismos adecuados para mejorar y ampliar el servicio.

Sin duda, que la complejidad institucional de tercerizar un servicio como la asistencia técnica integral o la extensión es muy superior a tercerizar el servicio de comida o limpieza de una empresa (casos muy frecuentes). En la asistencia técnica, entendida como un proceso de capacitación no formal, están incorporados formas de ver la inserción del productor en la sociedad, valores, creencias y actitudes sobre ambos. A lo anterior se agrega en muchos casos las dificultades político-institucionales para definir los réditos y/o las pertenencias de los grupos a una u otra institución: el Estado o la contratada externamente. La experiencia indica que se precisa un consenso a nivel político entre las instituciones, sumado a la elaboración de modelos de contratos precisos y también acordados entre las partes. Este tema que genera polémicas, puede resumirse en dos tipos de argumentaciones opuestas que se exponen a continuación.

Ventajas de la tercerización y de la privatización:

- Potenciaría los recursos de diversas instituciones;
- posibilitaría una relación más directa con el usuario exigiendo así mayor calidad; y
- al salir de la burocracia estatal central se agilizaría la operatoria.

En caso de optarse por esta alternativa en forma total o parcial, puede elegirse entre varias modalidades, en cuanto a la sostenibilidad financiera del servicio.

Actualmente algunos programas/instituciones están implementando y/o tienen planificada la próxima participación de los productores en la financiación de la asistencia técnica. Existen distintas modalidades que dependen de: el tipo de productor destinatario; período desde el inicio de la asistencia técnica y objetivos del programa.

Los partidarios de la cofinanciación de la asistencia técnica sostienen que el pago de la misma por parte de los productores aumentaría aún más su capacidad de demanda en cuanto a calidad e intensidad de la misma.

Los que plantean su desacuerdo con la tercerización, argumentan básicamente que:

- el Estado dejaría de participar en forma directa en la educación no formal de todos los productores, lo cual resulta importante ya que la educación es un proceso que implica ideologías, actitudes y valores;
- no garantizaría la calidad del servicio y
- sería un primer paso hacia un segundo que consistiría en que los productores se hagan cargo del financiamiento del servicio (privatización). Según este supuesto, sostienen que, en el caso de los pequeños productores pobres sería inequitativo tener que cofinanciar o financiar porque tienen otras necesidades priori-

tarias que cubrir y desde el punto de vista de los técnicos también lo sería, ya que los que trabajen con pequeños productores tendrían ingresos inferiores a los que trabajen con otros de mayor tamaño.

Si bien, algunos programas como Cambio Rural tienen planificado en el corto plazo la participación creciente de los productores en la financiación de la asistencia técnica, se cree que un porcentaje de ellos no podrá asumir la continuación del contrato con el técnico. En entrevistas con productores asistidos hasta el momento por el Programa se han podido identificar diferentes causas que dificultan la privatización parcial del Programa.

- i. la nueva actividad aún no generó ingresos o éstos son muy bajos;
- ii. la asistencia técnica permitió disminuir pérdidas pero no generó una rentabilidad positiva;
- iii. el técnico no es lo suficientemente valorado;
- iv. no se encontró aún una alternativa que reemplace a su actividad tradicional de baja rentabilidad; y
- v. las mejoras que se obtuvo en productividad gracias al Programa alcanzaron un techo. Para seguir creciendo necesitan financiamiento pero para muchos es difícil de acceder a él. Se pudo constatar que algunos invitan al técnico a formar parte como un miembro más, con participación en las ganancias. Estas asociaciones pueden constituir una alternativa interesante tanto para los productores como para los técnicos .

En cuanto a la contratación y disponibilidad del personal en los programas estatales pareciera que aún no se encontró una alternativa óptima:

- i. por un lado hay escasez de personal en las instituciones que trabajan con planteles fijos ya que deben atender mas grupos que lo aconsejable –Programa NEA-;
- ii. las que trabajan con asesores particulares, tienen dificultad para concentrar varios grupos en zonas marginales -PSA- de modo

- de garantizar un ingreso adecuado al técnico; y
- iii. la fijación de un tope de dos grupos por asesor (Cambio Rural) y con una remuneración insuficiente significa que una proporción importante de técnicos trabajan parte de su tiempo para el Programa y durante el resto del tiempo en otras actividades.

En los programas estatales también se tiende a que los extensionistas pongan su propio vehículo y cada uno de los programas los financia, en diferentes proporciones.

En las agroindustrias consideradas, los técnicos tienen más estabilidad, sueldos mayores y dedicación exclusiva a la empresa, la que les provee el vehículo y sus gastos.

Un tema polémico es el del papel de las ONG´s en las políticas y programas de desarrollo. Según las ONG´s el aporte de las instituciones de desarrollo supone mucho más que la contratación de algunos servicios. Su participación en los programas sociales implica una convergencia entre instituciones públicas y privadas que debería expresarse en objetivos de desarrollo compartido (Pereda, S. 1997).

Se han identificado una serie de factores a considerar que contribuirían a definir el rol de los tres actores (sector público, instituciones privadas de asistencia técnica y productores):

- vínculo estado-sociedad civil, especialmente si existen objetivos de desarrollo compartidos y confiabilidad entre los actores;
- disponibilidad de recursos estatales, de los productores y de las instituciones de asistencia técnica;
- capacidad de gestión por parte de las organizaciones de productores; y
- capacidad de gestión de las instituciones de asistencia técnica.

5. Metodología, técnicas y contenidos de la asistencia técnica/ extensión

Una nueva contradicción que afecta a algunos extensionistas tiene que ver con la relación técnico-productor. Esta se da en un entorno que apura la competencia, les da excesiva información y no los capacita suficientemente para buscar la que es pertinente. El vínculo extensionista-productor que había avanzado hacia una mayor horizontalidad, parece inclinarse hacia planteos en donde el técnico, que es el que está más próximo a la información, puede aparecer como «el que todo lo sabe o al menos puede llegar a saberlo».

Este tipo de razonamiento, sostendría que los conocimientos de los productores no sólo hay que cambiarlos rápidamente sino que son una traba para el cambio. Sin embargo existe una cuestión básicamente pedagógica que se debe considerar: ningún ser humano puede «aprender a aprender» si no se toma en cuenta su cultura, de la que son parte sus conocimientos . Adicionalmente y no menos importante, si no se le facilita participar activamente en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La cultura productiva

Varios extensionistas que trabajan en el Nordeste suelen señalar que los productores que vienen realizando un mismo cultivo hace muchos años son menos receptivos a las propuestas del técnico que los que están encarando una nueva actividad. La reconversión de muchos productores -en el marco de programas estatales de actividades como algodón o yerba mate a la horticultura, principalmente bajo cubierta, es desde el punto de vista tecnológico como cambiar el sulky por el auto de carrera. Los tiempos del algodón o de la yerba mate son muy diferentes a los de la horticultura. Si un técnico le indica a un viejo productor yerbatero que coloque hoy un fungicida en su nueva actividad hortícola, al productor puede parecerle que no ocurrirá nada grave si lo hace al día siguiente, porque así era con la yerba a la que dedicó muchos años de su vida, sostienen.

El caso anterior puede ser un buen ejemplo de lo cortoplacista de un enfoque de la extensión como de transferencia de tecnologías y la necesidad de entenderlo como un proceso que permita a los productores aprender a aprender o aprender a emprender nuevas tecnologías productivas, de gestión, y especialmente sociales. Las tecnologías sociales posibilitarán a los productores organizarse en grupos, constituir distinto tipo de empresas asociativas, fortalecer las organizaciones que puedan contribuir a la resolución de sus necesidades de manera más integral, etc.

En un taller realizado a fines de 1994, en Empedrado Corrientes, con participación de programas de apoyo a pequeños productores de varios países del cono sur, Argumedo, M (1996) planteó algunos interrogantes a propósito de las experiencias planteadas tales como: ¿cuál es el capacitador escondido u oculto que está frente a los productores?; ¿cómo ve el técnico a la persona con la cual está trabajando y qué esfuerzos hace por entenderla?. Acerca de la importancia de la información se plantea tres cuestiones: ¿qué tipo de información, cómo va a acceder y cómo la va a poder utilizar el productor para la toma de decisiones?; ¿es el técnico un investigador de la cultura del «otro»...? Debemos reconocerlo en la igualdad y en la diferencia que significa ser otro. Por último con respecto al trabajo con líderes, pregunta ¿no estaremos profundizando las diferencias?; ¿no deberíamos trabajar al mismo tiempo con otra gente de la organización que son el futuro recambio de esos líderes?

Con respecto al tipo predominante de metodología utilizada por las distintas instituciones/programas se destaca el trabajo *grupal* en los programas estatales y en las ONG´s; el *individual* en las agroindustrias, asesores particulares y consultoras y el *masal* en las cooperativas. Los métodos masales como ser, radio, programas de televisión, material gráfico, videos e informática, aún no están siendo aprovechados en toda su potencialidad como complemento de otras metodologías.

Algunos técnicos que trabajan en programas con pequeños

productores, por distintas razones que se comentan más adelante, trabajan casi exclusivamente en forma personalizada, con visitas chacra por chacra, aún cuando la metodología a la que adhiere su institución/ programa sea grupal. Suelen vincular, erróneamente, asistencia técnica con el apoyo a la producción agropecuaria y capacitación con otros aspectos como dinámica grupal, comercialización /postcosecha, gestión empresarial asociativa, perspectiva de género, etc.

Mas allá de la cuestión terminológica, lo que importa destacar es la dificultad para implementar en terreno metodologías grupales-participativas. Para los pequeños productores es el método, porque es la única manera, mediante el diálogo y reconocimiento entre sus pares de diagnosticar y planificar mejores condiciones de producción. Para otros tipos, medianos o grandes, con mayores niveles de escolaridad y experiencias de participación, el ámbito grupal es sólo una técnica, un medio, como pueden ser las charlas técnicas, las visitas del extensionista, los folletos, el autoaprendizaje mediante el acceso a información de INTERNET, etc.

Sin embargo, la asistencia técnica, in situ, sobre las especies a sembrar, o las labores a realizar, o el uso y tipo de maquinaria agrícola, no puede tratarse aisladamente de la dinámica que se está dando en el grupo, de como participan hombres y mujeres -perspectiva de género-, de cómo se va a comercializar la producción, o utilizar asociativamente el parque de maquinarias considerando la ubicación de los potreros de cada socio, etc. En este sentido, los técnicos no dispondrían de suficientes instrumentos metodológicos para integrar esos aspectos y solicitar el apoyo ulterior de especialistas según el problema identificado.

La dificultad de muchos técnicos para concebir a la asistencia técnica no como una asesoría puntual sino como una capacitación no formal y sistemática se puede atribuir en parte a la falta de planificación de la actividad. Esto ocurre cuando se va al campo para ver qué se puede hacer con el productor -sin un marco conceptual y metodológico que oriente la visita- que permita, entre ambos planificar o ejecutar un

plan de asistencia técnica en forma participativa y consensuada (se amplía en el punto planificación de la asistencia).

Dos temáticas vinculadas pero diferentes, suelen confundirse en las actividades de asistencia técnica observadas en algunas instituciones/programas públicos y privados. Un tema es el de la metodología de educación de adultos en la que las contribuciones freirianas fueron importantes. También Díaz Bordenave y Martins Pereira (1997) realizaron desde el IICA aportes metodológicos en las estrategias de enseñanza-aprendizaje con un enfoque para el cual la educación es una metodología que permite «el aprendizaje del aprender».

El otro tema es el de los procesos -muchas veces conflictivos- que se dan en un grupo antes y durante la planificación y ejecución de una tarea que dificultan, al decir de Pichón Riviere (1985), la operatividad grupal, es decir cumplir con los objetivos propuestos.

Se ha podido observar que en general los técnicos extensionistas no están en condiciones de facilitar el abordaje de aquellas situaciones. Tampoco es frecuente que acudan al apoyo de especialistas como lo harían frente a una enfermedad del ganado o de los cultivos.

El enfoque metodológico de las instituciones/programas que trabajan con pequeños y medianos productores, indica un cierto grado de consenso respecto a cómo se debe hacer asistencia técnica. Las diferencias se manifiestan en terreno y tal vez podría sostenerse que hay tantas variaciones entre los profesionales de una misma institución o programa como entre los diferentes programas. Las variaciones se explicarían por estilos personales, por su formación y experiencias, por el tipo de productor con el que deben trabajar y por el contexto en el que se mueven, principalmente el provincial.

Si bien todas las instituciones/programas declaran trabajar sólo con grupos y con métodos participativos, existen técnicos que reúnen a los grupos de productores pero no generan las condiciones para que

ese conjunto de personas constituya un grupo. No hay una operatividad grupal sino a lo sumo la expresión de algunas individualidades. El grupo en esos casos vendría a actuar como un mecanismo para dar indicaciones de manera vertical al conjunto.

El descubrimiento metodológico sobre el mayor impacto que tiene la asistencia técnica grupal respecto a la individual en los procesos de capacitación y la reducción que implica en sus costos, conducen a que la mayoría de los programas/instituciones se propongan una metodología grupal de asistencia técnica. Sin embargo ésto no siempre ocurre por la dificultad de implementar en forma sostenida esta metodología.

De la comparación de los diferentes programas/instituciones se pueden extraer algunas conclusiones con respecto al trabajo grupal en asistencia técnica:

- i) el mayor tiempo que lleva la consolidación de una organización de pequeños productores,
- ii) la capacitación en educación de adultos que requieren los extensionistas y la necesidad del apoyo de especialistas en el tema organizacional,
- iii) la mayor dificultad de traslado que tienen los pequeños productores para participar en asistencias técnicas grupales debido a los estados de caminos y/o por los costos para participar en diferente tipo de encuentros.
- iv) la heterogeneidad de los sistemas productivos de los pequeños productores y la amplitud y diversidad de los problemas de cada uno.

Por esos motivos es que si bien entre los productores más pobres es donde hay más prácticas de tipo solidario (que facilitan su subsistencia) en otros aspectos como los mencionados parece más complejo consolidar a pequeños productores minifundistas que productores de mayor condición. Puede observarse que en los factores mencionados antes no aparece el factor individualismo de los productores como

muchas veces se argumenta.

Si todos los programas/instituciones plantean como objetivo la promoción de organizaciones o formas asociativas, deberían analizarse y tomarse las medidas que permitan que la asistencia técnica grupal, - que constituye un espacio de interacción en principio de menor compromiso que otras como la comercialización conjunta- pueda encararse con mejores herramientas y metodologías.

Las instituciones que trabajan con empresas medianas y grandes, también realizan capacitación no formal de los productores. En los documentos de esas instituciones no se han identificado consideraciones metodológicas. Sin embargo su enfoque puede deducirse a partir de las técnicas que se utilizan. En principio se observa que cuanto mayor es el tamaño del productor, la asistencia técnica en terreno cobra menos importancia relativa frente a los eventos de capacitación -reuniones, talleres, seminarios- que incluyen desde temas puntuales referidos a un aspecto de la empresa agropecuaria hasta otros de índole económica o política internacional.

Metodología de trabajo en los grupos CREA

Considerando un grupo de diez productores, los asesores realizan una jornada de campo mensual con cada productor y una jornada de campo mensual con todo el grupo en forma rotativa en los campos de cada uno de los diez productores. Si a esta modalidad intensiva en terreno se le añade, el tiempo que requiere el técnico para el trabajo en gabinete, la atención de dos grupos por técnico es una cifra lógica: diez días por grupo aproximadamente, según las épocas, el tipo de producto y las características del grupo. A su vez los asesores cuentan con el apoyo de los coordinadores temáticos y estos del coordinador general.

La revolución en informática, unida al mayor intercambio de experiencias con otros países permitiría que todos los responsables de asistencia técnica estuvieran al tanto de las novedades en los rubros de interés. Pero probablemente por falta de capacitación o de acceso a redes informáticas, este recurso no se esté utilizando suficientemente en los programas públicos y de ONG's en general como lo estarían haciendo empresas privadas y técnicos que trabajan con productores de avanzada.

En cuanto a los contenidos predominantes en estos programas existiría, un desajuste entre la demanda –determinada por la necesidad de reconversión productiva o intensificación tecnológica en la mayoría de las actividades en los últimos años- y la oferta, entrenada para responder a los cambios que sin mayor celeridad se venían produciendo en el campo argentino.

Algunos intentos de querer reconvertir ciertas unidades productivas mediante asistencia técnica y crédito han sido un fracaso económico tanto para los productores como para los programas que los apoyan.

No todos los productores están en condiciones -por diversos factores- de transformarse en unidades de negocios agropecuarios competitivos. En estos casos la SAGPyA y el INTA han tomado la decisión de brindarles asistencia técnica para mejorar sus actuales sistemas productivos y sus ingresos o para -en articulación con otras instituciones- identificar actividades generadoras de empleos, por ejemplo en el sector servicios de las áreas rurales. En algunos casos es indispensable complementar este apoyo con ayudas sociales más directas tales como acceso a comedores escolares o comunitarios, provisión de agua potable, etc.

6. Planificación de la asistencia técnica

En tiempos de grandes cambios económicos, tecnológicos y sociales, puede resultar carente de sentido pretender planificar. Incluso los enfoques de planificación estratégica tan en boga en los 90 están siendo reemplazados por los de planificación contingente, en el sentido que puede suceder o no suceder, que existe el riesgo. En este último tipo de enfoques es que se enmarca este apartado.

Un primer aspecto que se trató de indagar en la planificación de las instituciones se refiere a la especificidad de la oferta técnica teniendo en cuenta la heterogeneidad de los productores agropecuarios.

En este sentido, en 1987 con la creación, de la Unidad de Planes y Proyectos para Productores Minifundistas en INTA, se dió un paso importante al reconocer la demanda diferenciada de tecnología del pequeño productor minifundista.

A modo de ejemplo, las industrias lácteas que trabajan con medianos y grandes productores -es decir con clientes de diferente tamaño- tienen propuestas específicas según tamaño y tipo de productor. Con los más grandes, la asistencia demandada apunta principalmente al mejoramiento de la calidad del producto -por su relación con el precio-. En cambio con los medianos es más integral (genética, producción, alimentación, sanidad).

Sin embargo, los productores no se diferencian sólo por ser pobres o no pobres o chicos, medianos y grandes. Dentro de la categoría productores pobres estructurales y a modo de ejemplo habría que categorizarlos en función de variables tales como la proporción del ingreso familiar que es cubierta por las actividades prediales, la dotación de capital, el papel de mujeres y hombres, el potencial de los recursos naturales o su capacidad para aprender, por citar algunas relevantes.

Al igual que las empresas privadas de la era *toyotista*, las instituciones del sector público han creado programas para atender públicos diferenciados. Las ONG's ya lo venían haciendo desde que se conformaron. Sin embargo, como se señaló antes, la heterogeneidad existente se visualiza mejor. En parte, porque como resultado de los programas y de los acelerados cambios en el contexto, la diferenciación al interior de los productores se ha agrandado, pero también como resultado de los avances conceptuales y metodológicos producidos que permiten detectar y analizar más finamente la realidad en general.

Recientemente ha habido una mayor formalización de los instrumentos de planificación de la asistencia técnica en casi todas las instituciones/programas. Entre los indicadores que relevan los instructivos figuran los objetivos y metas de la asistencia técnica, las actividades a realizar, los recursos requeridos y la frecuencia de las visitas. Otros dos puntos poco incluidos en los planes y que se consideran de importancia son: i) quiénes recibirán la asistencia técnica que implica abordar el desarrollo rural en general y la extensión en particular con una perspectiva de la diferenciación de roles y demandas según género y edad³³ y ii) la intensidad y profundidad de la misma³⁴.

³³ El Programa NEA y el PSA han incorporado en sus instructivos de asistencia técnica la participación de los miembros familiares según género y edad. Esto es de suma importancia ya que se ha detectado en varios programas que los extensionistas capacitaban a los hombres cuando la responsable de la actividad técnica era la mujer. Se pudo observar en caprinos para pelo, tambo, ovinos para lana, horticultura, etc.

³⁴ Se refiere al número de jornadas y a la duración de las mismas.

Asimismo cabe señalar que en las instituciones/programas, los planes son parte de un proyecto de inversión que es sometido a un análisis financiero de modo de evaluar ex ante su viabilidad.

Algunas instituciones/programas tienen planes de asistencia técnica tanto para las empresas como para los grupos -AACREA y Programa NEA-. Otros tienen planes sólo para los grupos -como PSA y Unidad de Minifundio- y otros sólo por productor -asesorías privadas, agroindustrias-. El comentario anterior es por cierto en términos generales, dado que existen casos que se diferencian de la mayoría. Parece necesario disponer de planes individuales y grupales-en casos en que el emprendimiento es individual- por la posibilidad ulterior de evaluar el impacto de la asistencia técnica.

En este sentido puede afirmarse que en general a las instituciones de asistencia técnica no les resulta sencillo implementar metodologías que capten la heterogeneidad de las explotaciones agropecuarias y asistir en la aplicación de estrategias coherentes con dicha heterogeneidad. Las razones podrían ser varias: i) la aún insuficiente capacitación de los técnicos en dichas metodologías, común a casi todos los programas, ii) la falta del trabajo en redes reales y virtuales para integrar disciplinas, iii) la carencia de diagnósticos microrregionales con especificación de los sistemas productivos más representativos y iv) la baja frecuencia o intensidad, su corta duración o la cantidad elevada de productores que debe atender cada técnico.

Es necesario resaltar que no por reiterado este diagnóstico ha dejado de ser real. Si bien hubo grandes avances en materia de asistencia técnica, es difícil definir si éstos fueron proporcionales al aumento de la complejidad del problema o si han sido de la envergadura necesaria para que el sistema agroalimentario argentino aproveche las nuevas oportunidades de los mercados y para que las familias rurales se inserten en procesos de desarrollo integral.

La mujer y la gestión empresarial

Según un directivo de una gran agroindustria láctea: "Los productores a los que les va mejor tienen entre 35 y 45 años, dejaron la ciudad y se fueron con su familia a vivir al campo. La asistencia técnica es a todo el grupo familiar porque los hombres cuando tienen un año de buen precio se largan a comprar *fierros* y para asesorar en la gestión la mujer es especialmente importante " Blousson, R, 1997.

La planificación se ve facilitada cuando se trabaja con un sólo producto, como en las agroindustrias, en donde se definen las tareas a realizar para alcanzar ciertos estándares de calidad que son requeridos para recibir o comprar la producción. No por ello dejan de tener propuestas tecnológicas diferenciadas según el tamaño de la empresa. También se ve facilitada cuanto más identificadas están las tecnologías que permiten alcanzar esas normas de calidad y productividad.

Se realizó una comparación de los niveles de formalización de la asistencia (Cuadro 9) clasificándola en alta formalidad (AF), mediana formalidad (MF) y baja formalidad (BF), haciéndola depender de cuatro variables: el tamaño del productor, si para el productor es un producto tradicional o nuevo, el tipo de institución y si el producto está pasando por un proceso de cambio técnico.

De la lectura del cuadro se puede concluir que la formalización de la asistencia técnica es mayor cuando: hay un compromiso de compra de una agroindustria, cuando es un producto nuevo para el productor o cuando sin ser un producto nuevo se proponen innovaciones tecnológicas importantes.

Cuadro 9

NIVELES DE FORMALIZACION DE LA ASISTENCIA TECNICA SEGUN EL TIPO DE INSTITUCION, INTENSIDAD DEL CAMBIO TECNICO DEL PRODUCTO, TIPO DE PRODUCTOR Y TIPO DE PRODUCTO QUE REALIZA

Tamaño de productor y producto y cambio tecnológico		P.P.M.(3)		PyME(3)		GRANDES(3)	
		Producto tradicional(4)	Producto nuevo (4)	Producto tradicional(4)	Producto nuevo(4)	Producto tradicional(4)	Producto nuevo(4)
Asistencia técnica estatal (1)	Bajo cambio tecnológico (2)	B.F.(5)	M.F.(5)	B.F.(5)	M.F.(5)	_____	_____
	Alto cambio tecnológico (2)	_____	M.F.(5)	M.F.(5)	M.F.(5)	_____	_____
Asistencia técnica de empresas agroindus- triales	Bajo cambio tecnológico(2)	M.F. (5)	_____	M.F.(5)	_____	M.F.(5)	_____
	Alto cambio tecnológico(2)	_____	_____	M.F.(5) A.F. (5)	A.F.(5)	A.F.(5)	A.F.(5)

Fuente: Elaboración propia

El cuadro no contempla a todos los tipos de instituciones sino sólo a dos que se seleccionaron por tener modalidades muy diferentes de asistencia técnica.

El cuadro puede interpretarse de la siguiente manera:

(1) La primera variable se refiere al tipo de institución: estatal o privada. La primera fila se refiere a la asistencia técnica: provista por el Estado a través de programas (PSA, Programa NEA, Unidad de Minifundio, Prohuerta y Cambio Rural) y la AT provista por los Ministerios de Agricultura de las Provincias.

La segunda fila se refiere a la AT provista por las empresas agroindustriales. Las empresas agroindustriales que proveen asistencia técnica son las que están involucradas en la llamada agricultura de contrato con los productores ya comentada en el punto sobre la oferta de asistencia técnica.

(2) La segunda variable se refiere al nivel de cambio técnico por el que atraviesa el producto.

Las agroindustrias con productos tradicionales (tabacaleras) y que no

están en un proceso de cambio tecnológico no hacen contratos escritos con los productores. Otros factores que explican en la agroindustria tabacalera la ausencia de contrato están vinculados con la variedad de compradores de tabaco y con la inestabilidad de los mercados. Las agroindustrias que realizan productos nuevos o nuevas variedades, como las hortícolas o las vitivinícolas en Cuyo, y que están en un proceso acelerado de cambio tecnológico, por lo general tienen contratos escritos. En los programas estatales se están apoyando productos que atraviesan diferentes procesos en cuanto a la intensidad del cambio técnico.

(3) Se refiere al tamaño o tipo de productor: pequeño minifundista, pequeña y mediana empresa -PyME- y grandes productores.

(4) Se refiere a si el productor tiene experiencia en el producto o si es una actividad nueva.

(5) Al interior del cuadro se pueden observar tres categorías como resultado del cruzamiento de las tres variables: a) tipo de productor, b) producto nuevo o tradicional para el productor y c) tipo de institución, subdividida en las que trabajan con productos que están pasando un proceso de alto cambio tecnológico y aquellas que lo hacen con los que están pasando por un proceso de bajo cambio. Como se dice al comienzo del párrafo las tres categorías, que remiten a modalidades de AT, son de baja formalidad (BF), media formalidad (MF) y alta formalidad (AF). La formalidad se refiere a la medida en que las distintas actividades y tareas han sido planificadas y acordadas por las partes y que dicho acuerdo tiene la figura jurídica de un contrato³⁵.

³⁵ A modo de ejemplo un programa estatal brinda asistencia técnica a pequeños productores minifundistas en un producto con bajo cambio técnico actual como puede ser la ganadería ovina. Este es un producto tradicional para el productor, como resultado se observa al interior de la celda una baja formalización de la asistencia técnica -B.F.-.

Otro caso es el de una agroindustria tabacalera que da asistencia técnica en un producto como el tabaco, que atraviesa por un período de bajo cambio tecnológico, a medianos y grandes productores del noroeste. En este caso se puede sostener que el nivel de formalización de la asistencia técnica es medio -M.F.-.

Una alta formalidad de la asistencia técnica -A.F.- se ha observado en productores que transitaban del algodón a la horticultura bajo cubierta. También hay -A.F.- cuando el cambio técnico es en la comercialización; por ejemplo mediante ventas conjuntas.

7. Microrregionalización y sistemas productivos agropecuarios

Las instituciones/programas de asistencia técnica no suelen utilizar enfoques microrregionales ni de sistemas productivos agroalimentarios. Sin embargo, dado que los actores producen y comercian en microrregiones con características homogéneas y están articulados en sistemas agroalimentarios que trascienden a la misma, es indispensable estudiar esos diferentes mecanismos.

La microrregionalización de la asistencia técnica implica en primer lugar una tarea de diagnóstico de los sistemas productivos representativos en cada microrregión y de su relación con los diferentes mercados -de insumos, productos, tierras, trabajo, financieros- de la infraestructura disponible y de las formas de participación y articulación social, cultural y política. Con los elementos anteriores un segundo paso es la planificación para cada uno de los sistemas productivos representativos de la microrregión y a lo largo del sistema agroalimentario en los aspectos en que sea posible intervenir.

Hacer asistencia técnica con un enfoque de sistemas no significa dar asistencia a todos los rubros de cada explotación -como suele considerarse-. El enfoque de sistemas significa comprender como interactúan las diferentes actividades de la chacra, los factores de producción entre sí y cómo se distribuyen los productos e ingresos a lo largo del año.

A partir de esa información se disponen los criterios para actuar sobre uno, dos o más rubros. Conociendo de antemano el efecto que tendrá intervenir en una tarea/tecnología de un rubro es posible hacerlo si con esa intervención se logran incrementar los ingresos familiares sin aumentar a niveles peligrosos el equilibrio del sistema productivo. Vale reiterar que se considera que el enfoque de sistemas en asistencia técnica no significa necesariamente apoyar todos los rubros. Tal vez a nivel micro sería lo óptimo, por cierto también lo más costoso, pero es de

todas formas adecuado trabajar con él o los productos, que luego del diagnóstico, permitan maximizar el ingreso familiar o la rentabilidad según el tipo de productor.

Cuando se trata de empresas asociativas de comercialización, de las que ya existen muchos casos, el técnico debería dar apoyo a las principales actividades del grupo, no de cada productor. La unidad de análisis y de acción sería la unidad de negocios asociativa.

El INTA y antes AACREA han desarrollado enfoques que consideran las zonas agroecológicas y sistemas productivos predominantes. El Programa NEA, como parte del proceso de preparación para el PRODERNEA ha concluido un intenso proceso de capacitación de sus técnicos en planificación microrregional con enfoque de sistemas y de género (roles al interior de la familia de mujeres y hombres), que implicó el relevamiento y análisis de información pertinente y la formulación de planes para los distintos sistemas productivos que luego son trabajados con los grupos mediante métodos participativos.

La mayoría de las instituciones/programas que trabajan con pequeños y medianos productores -tanto públicos como privados- toman como unidad de análisis y de proyecto al grupo -en general de 4 a 10 miembros- aún cuando luego resulte que cada productor tiene una alta variancia respecto al proyecto tipo. Sin embargo si se analiza alguna de las microrregiones, es frecuente encontrar que existe poca o ninguna relación entre los 5, 10 o 20 grupos de esa microrregión. Una planificación microrregional como la mencionada antes permitiría encarar estrategias conjuntas de producción y poscosecha entre los grupos de modo de especializarla en la/s actividades para las que tiene ventajas y ganar en economías de escala. Para los servicios técnicos puede significar una reducción de los costos y un mejoramiento de la asistencia técnica mediante la realización de capacitación horizontal entre productores y entre técnicos -visitas para conocimiento de experiencias- etc.

Sin embargo la temática microrregional no se agota en la definición de alternativas productivas. La microrregión se vincula con el ámbito de lo local y administrativamente con el ámbito municipal. Lo local es más que un pueblo rural o ciudad con cierto nivel de autoridades públicas. Es un espacio donde interactúan actores - productores de diferente tamaño, otros agentes de la cadena, autoridades municipales, ONG's, otros programas sociales etc., con intereses a veces contrapuestos pero de cuya capacidad de consensuar alternativas depende en parte la posibilidad de un desarrollo rural sostenible.

Argumentos vinculados con los riesgos del clientelismo político a nivel local son los que parecen pesar a la hora de descentralizar, es decir que los recursos del programa los manejen los propios productores organizados. Sin duda esta es una problemática de los programas que tienen algún componente de subsidio, que puede ser utilizado para diversas formas de clientelismo. No parece prudente descentralizar a nivel local de un día a otro la operatoria de la asistencia técnica. Sin embargo, está demostrado que la descentralización a nivel local tiene ventajas en varios aspectos como agilizar las operatorias, adecuarlas más a las necesidades de los usuarios, posibilitar una mayor organización y participación de los productores en la gestión integral de los proyectos y fundamentalmente articular a nivel local a los actores que tienen que ver con el desarrollo mediante la figura de comités, u otros.

La idea propuesta es ir avanzando para consensuar estrategias locales de desarrollo que se traduzcan en planes estratégicos para el mediano plazo. Existen algunas experiencias incipientes y aisladas en provincias como Misiones (PSA), Corrientes (Programa NEA), Santa Fe (Ministerio de Agricultura) y varias de la Unidad de Minifundio que podrían ampliarse. Lo anterior requiere seleccionar con cuidado aquellos municipios en los que tanto autoridades como actores sociales muestren la madurez indispensable para iniciar una experiencia de esta naturaleza, que requiere de capacitación en gestión asociada.

Ferias francas en Misiones

Hace tres años hicimos las primeras actividades de asistencia técnica y capacitación sobre mercados locales junto con el Movimiento Agrario Misionero –M.A.M.-. Hoy vemos sus frutos. Ya son ocho las ferias francas en marcha en la provincia de Misiones. Y hay otras por nacer. La propuesta prendió en los colonos y sus organizaciones.

Las zonas agrícolas están alimentando a las ciudades cercanas. Esto permite un “cara a cara” del productor con el consumidor. Así se evitan circuitos como que un tomate puede llegar a viajar desde Salta a Buenos Aires y desde allí hasta nuestra provincia.

El efecto económico fue también un factor desencadenante para el desarrollo de las ferias francas. Para el productor significó una pequeña entrada de ingresos semanales, seguros y en efectivo.

La producción llevada a las ferias es de bajo costo pues es básicamente la misma del autoconsumo familiar en la que se utilizan pocos insumos. Además muchos agricultores están haciendo producción orgánica.

Esos pesos que cada feriante cobra semanalmente vuelven a la chacra como mercaderías, ropa, remedios, herramientas, etc. compradas en el pueblo. El dinero se recicla en la misma ciudad y aumentan los recursos disponibles para pagar los impuestos o servicios.

Finalmente ésto nos da la esperanza para seguir apoyando las ferias francas sabiendo que proporcionan beneficios a los agricultores, a los consumidores y a las generaciones futuras- (Cametti, R.1997)

8. El perfil y la capacitación de los técnicos

Los que realizan asistencia técnica agropecuaria en Argentina son principalmente ingenieros agrónomos egresados de algunas de las universidades públicas y privadas. También, aunque en bastante menor medida se cuentan veterinarios e ingenieros zootecnistas provenientes de universidades públicas. Por último no sería desestimable la cantidad de egresados de alguna de las escuelas agrotécnicas de nivel medio existentes en todo el país.

Con respecto a la Enseñanza Media Agropecuaria en el Ministerio de Educación se ha realizado un intento de adecuar la misma a las demandas del sector.

Enseñanza Media Agropecuaria

Como parte de las acciones desencadenadas por el cambio en la estructura de la enseñanza media, se reúne en el ámbito del INET el Foro Agropecuario, que ha elaborado el Trayecto Técnico Profesional Agropecuario que tendrán las escuelas técnicas.

Este entiende que "...el técnico en Producción Agropecuaria estará capacitado para realizar las operaciones o labores de las distintas fases de los procesos de producción vegetal –implantación o siembra, manejo del cultivo, sanidad, cosecha y postcosecha- y de producción animal –reproducción, alimentación, manejo y sanidad- con criterios de rentabilidad y sostenibilidad. Realizar el mantenimiento primario y manejo de las instalaciones, máquinas, equipos y herramientas de la explotación agropecuaria. Organizar y gestionar una explotación familiar o empresarial pequeña o mediana, en función de sus objetivos y recursos disponibles".

Es en este sentido que el mencionado documento plantea que "el perfil del técnico incluye también un conjunto de capacidades que se relacionan con formas de proceder y actitudes." En este conjunto se encuentran entre otras las siguientes capacidades:

- Entender la técnica, sus fundamentos científicos y las circunstancias en las que se generó y las condiciones en que puede ser aplicada;
- Observar y analizar situaciones, interpretando sus dimensiones económicas, políticas y culturales;
- Comunicarse, lo que implica saber leer los mensajes explícitos e implícitos y saber quién es el que habla, cuál es su "lugar social" y cuáles sus intereses;
- Enfrentar situaciones de conflicto y negociar una solución, construyendo redes de contacto entre los diversos actores;
- Buscar, seleccionar y analizar informaciones;
- Respetar y rescatar la cultura local y rural;
- Participar en grupos, operando como un factor positivo en la acción grupal para propiciar su máximo aprovechamiento; aprender, superando los momentos de desequilibrio que se le presenten y adaptándose a las nuevas situaciones;
- Asumir con responsabilidad social el desempeño de sus actividades. (Trayecto Técnico-Profesional en Producción Agropecuaria, Instituto Nacional de Educación Tecnológica, 1997).

En este ámbito de la enseñanza media, es destacable el rol que están desempeñando las Escuelas de la Familia Agrícola (EFA), nucleadas en la Asociación para la Promoción de Escuelas de la Familia Agrícola (APEFA) que se inspiró en una experiencia similar originada en Francia. Con una red de 44 escuelas rurales distribuidas en 8 provincias principalmente del norte argentino, están capacitando en aspectos sociales y técnicos-productivos a alrededor de 3500 estudiantes de zonas rurales. Uno de los objetivos que se persigue es evitar que los jóvenes abandonen el campo y emigren a la ciudad. Es importante destacar la metodología utilizada, ya que el aprendizaje transcurre tanto en la chacra familiar como en la escuela bajo el sistema de alternancia, espacios donde los estudiantes teorizan, experimentan en la práctica y comparten sus experiencias. Gran parte de los egresados se desempeñan laboralmente en sus chacras y otros son contratados como técnicos en programas nacionales/provinciales de asistencia técnica.

Las Facultades de Agronomía están debatiendo intensamente la adecuación de sus modelos curriculares al nuevo contexto que enfrenta el productor agropecuario y algunas de ellas ya los han modificado. En este sentido, la oficina del IICA en la Argentina ha promovido en 1995 la constitución del Foro de Análisis de la Educación Superior Agropecuaria, el cual está sesionando en su ámbito mensualmente en forma regular y ha producido documentos y apoyado cambios en las Facultades (ocho) cuyos decanos integran el Foro ³⁶.

El Foro de Decanos considera que el perfil generalista se enfrenta con el vertiginoso avance científico y tecnológico y con la expansión de áreas vinculadas a la actividad agropecuaria y agroindustrial.

Lo anterior conduce a dos alternativas diferentes: i) el alargamiento

³⁶ La Sede Central del IICA en Costa Rica, a su vez, tiene un Sistema Hemisférico de Capacitación para el Desarrollo Agrícola –SIHCA- que ha promovido Foros y Seminarios regionales en toda América Latina.

de los estudios de grado a esta altura insostenible o ii) una reducción de los mismos en la que se pone en juego la identidad de la agronomía y reduce las posibilidades del egresado para enfrentarse en el mercado de trabajo.

Planteada en estos términos dilemáticos la respuesta parece difícil de identificar. La cuestión se traslada a qué temas deben ser parte irrenunciable de la formación del ingeniero agrónomo –sostiene el Foro.(IIICA, 1995).

Si bien las carreras de nivel universitario de agronomía fueron planificadas para ser realizadas en aproximadamente cinco años, no siempre se pudo cumplir el término³⁷, por el deseo de que los profesionales contaran con una formación abarcativa de la totalidad de la problemática.

La asignatura *extensión rural*, no forma parte de las currícula de todas las Facultades Nacionales de Agronomía, y por la información que se dispone, en casi ninguna de Veterinaria. Esta situación persiste a pesar de existir un creciente interés por parte de los estudiantes en cursar dicha asignatura³⁸ y ser actualmente la asistencia técnica una importante salida laboral para los profesionales.

A nivel de posgrado la única facultad que tiene maestría en extensión agropecuaria es la de Agronomía de la Universidad Nacional

³⁷ Actualmente la formación de un Ing. Agr. lleva aproximadamente entre 7 y 9 años en la mayoría de las Facultades de Agronomía del país.

³⁸ En el caso de la Facultad de Agronomía de la UBA, en quinto año, la materia Seminario de Campo III da la posibilidad al futuro agrónomo de optar en cursar uno de los siguientes bloques: Integración Vertical, Calidad Total y Extensión Rural. Desde 1995 -año en que se implementó dicha modalidad- el número de inscriptos fue incrementándose de 20, a 30 y 45, sobre un total de 120 estudiantes promedio.

del Litoral junto con el INTA de Rafaela, en la provincia de Santa Fé. Lo anterior indicaría una limitada importancia asignada al tema por parte de los diferentes actores sociales.

Casi todos los programas/instituciones analizados destacan que los actuales técnicos tienen una buena formación orientada a los aspectos técnico/productivo tranquilas adentro y una débil formación tanto en lo que hace a la gestión de la empresa agropecuaria como a otras herramientas necesarias para manejarse tranquilas afuera: mercado, poscosecha, encadenamientos agroindustriales, negociaciones comerciales, formas asociativas (aspectos jurídicos, contables y organizativos), dinámica grupal, capacitación de adultos, y comunicación.

Prioridades en la capacitación

La Unidad de Minifundio de INTA, realizó en el mes de Julio de 1997 un taller con los técnicos que participan en los proyectos implementados en las 5 regiones en que dividen el país. Entre los objetivos del mismo se destacó, la detección de las áreas específicas en las cuales los técnicos demandan formación y el tipo de metodologías apropiadas para las instancias de capacitación. De las conclusiones del taller surgen que las 4 áreas prioritarias en la formación de los técnicos son: extensión, producción caprina, agroindustria y cooperativismo. Para la capacitación en estas temáticas se prefiere cursos, pasantías, talleres, visitas guiadas y posgrados.

Las instituciones/programas han intentado compensar este déficit con talleres de corta duración. Pero los talleres de capacitación son como un laboratorio, un mapa, no son un territorio y es al territorio donde se regresa inexorablemente para hacer frente a una realidad que cambia aceleradamente y con turbulencia, de modo que la incorporación de metodologías y técnicas de extensión requeriría que los eventos de capacitación fueran teórico-prácticos o dicho en otros términos que utilizaran la alternancia terreno-aula-terreno. Adicionalmente que fueran parte de un proceso de capacitación permanente. En la formación de un extensionista confluyen varias disciplinas y tiene un alto nivel de exigencia por la necesidad de apoyar en forma directa, sin intermediarios, a los productores. Paradójicamente, como especialidad ha sido insuficientemente valorada en relación a otras como la investigación agropecuaria.

Una técnica que ha demostrado ser adecuada para la capacitación de los extensionistas es la capacitación horizontal entre técnicos de una microrregión o de otras zonas similares del país o del exterior.

La formación básica de un extensionista debería contemplar fuertemente aptitudes para diagnosticar diferentes sistemas productivos y su inserción en las cadenas agroalimentarias y en los procesos de desarrollo rural.

Asimismo sería preciso identificar diferentes perfiles de asistentes técnicos de acuerdo con el rol de los técnicos públicos y privados, tipo de productor, sistema productivo, localización geográfica, grado de generalidad o especialización según rubro productivo o temática.

El PRODERNEA propone cuatro perfiles de técnicos

- a) *promotores estatales*: promoverán la formación de grupos, identificarán con ellos ideas de proyectos y harán el control de la asistencia técnica privada.
- b) *asistentes técnicos generales privados*: serán seleccionados por los productores, tendrán formación en la producción agropecuaria predominante en la zona, deberán realizar análisis de los sistemas productivos y apoyar a los productores en la formulación y evaluación de proyectos y planes productivos.
- c) *especialistas privados*: seleccionados por los productores para encarar los problemas complejos y puntuales de la actividad agropecuaria tales como: control integrado de plagas, suelos, sanidad vegetal y animal, poscosecha, gestión empresarial asociativa, género, mercadeo, etc.
- d) *idóneos privados*: con el objetivo de dejar capacidad instalada en las propias localidades rurales. Para los pequeños productores resulta importante su formación en determinadas prácticas, tales como: podas, injertos, sanidad animal, esquila etc.

Cuando la asistencia técnica debe ampliarse incluyendo el apoyo a otras actividades rurales no agropecuarias, como las que están financiando actualmente los programas de apoyo a los productores más chicos, se requiere otro tipo de profesionales. En estos casos es necesario tener técnicos capacitados en diferentes oficios o industrias rurales. Procesamiento de hortalizas y frutas, elaboración de almidones y harinas, construcciones, etc. Oficios como esquilador (el INTA tiene una experiencia interesante en la capacitación de comparsas de esquila en la Regional Patagonia), tractorista, etc. y otros servicios que se requieren

en localidades rurales y que por la formación profesional de los agrónomos no surgen fácilmente en el momento de la identificación de ideas de proyecto como puede ser en el sector servicios (peluquerías, transportes de pasajeros y de carga, informática, comunicaciones, herrería, reparaciones, etc.) y el muy de moda agroturismo.

Así como a nivel urbano la tendencia mundial y nacional es a la disminución relativa de los empleos en la industria y el incremento relativo en el sector servicios, pareciera existir a nivel rural una demanda no satisfecha por servicios que pueden constituirse en una fuente de empleo para las familias rurales.

El próximo siglo verá intensificarse y generalizarse la utilización de algunas tecnologías como la informática, la automatización, la bioingeniería molecular, las comunicaciones, la demanda de proteínas y otros productos específicos, la presión por un uso más racional de la energía y una mayor preservación de los recursos naturales y el medio ambiente. Responder a la complejidad de su manejo requerirá que los extensionistas generalistas tengan formación en esa nueva agricultura y que sean apoyados por expertos en cada uno de esos temas.

Para responder a la pregunta, sobre qué es ser extensionista hoy y en los próximos años es preciso dejar de lado el pensamiento binario de hace dos décadas: o vendedor de agroinsumos o educador popular, y plantearse más abiertamente diferentes alternativas.

En este sentido surgen respuestas tales como: un facilitador de la articulación en redes intra e interinstitucionales, un receptor de múltiples demandas y necesidades, un apoyo para la innovación tecnológica (social, económica y productiva), un promotor de formas asociativas, un vehículo de las carreteras informáticas, un asesor en la utilización de agroinsumos, un preservador de los recursos, un experto en mercadeo, un asesor en gestión empresarial, un custodio de la seguridad alimentaria familiar, un especialista en género, o en jóvenes, o en generación de empleo rural agropecuario y no agropecuario, un

formulador y evaluador de proyectos, un captador de recursos financieros para proyectos productivos, un capacitador que enseña a aprender o emprender, un agente de cambio y si es así para qué, un apoyo para la integración competitiva de los productores en las cadenas agroalimentarias, un actor clave de los procesos de desarrollo rural.

Esta larga lista de posibilidades se la plantean frecuentemente muchos extensionistas. Responder afirmativamente a todas es inviable.

Las opciones pueden acotarse tomando en cuenta varios aspectos: en primer lugar por el enfoque o marco de la organización/ programa dentro del contexto país y su adecuación al tipo de productor, en segundo lugar a partir de los acuerdos explícitos o implícitos entre productores y técnicos y por último teniendo claro que ser extensionista hoy tal vez no sea mucho más complejo que hace veinte años, pero si requiere una mayor capacidad para conformar redes o equipos en la propia institución y con otras que provean de insumos para la actividad.

El extensionista no puede ser más un *todólogo*. Más modestamente puede identificar junto con los productores cuales son los problemas para direccionar correctamente a las redes los apoyos requeridos.

9. Demanda de Asistencia Técnica

Los productores agropecuarios, en particular los pequeños y mediados, tienen múltiples problemas tecnológicos. Esos se transforman en demanda cuando se priorizan y son presentados ante una institución que brinda asistencia técnica. Esta institución, a su vez -con o sin los productores- elabora un proyecto o plan que indica cuáles de los problemas planteados por los productores podrá resolver la institución, cómo y de qué manera.

En Argentina existe una gran demanda insatisfecha según sostienen los directivos y técnicos de instituciones tan diversas como SANCOR, PSA, FUNDAPAZ, o FAA.

Si bien idealmente son los propios productores los que deberían definir sus demandas a las instituciones, esta posibilidad depende tanto de las características de los servicios de asistencia técnica, como de las características de los productores. En este sentido se pueden mencionar las siguientes limitaciones para hacer explícita la demanda (que fueron planteadas en términos más o menos similares por Berdegué, J. 1997).

- i) insuficiente conocimiento de parte de los productores de las relaciones causales que operan en sus sistemas productivos y de las demandas de los mercados. En general cuanto mayor es el nivel de ingresos de un productor, y su acceso a centros urbanos, es mayor su nivel de información. En este sentido resulta complejo para los pequeños y medianos productores priorizar sus demandas en un mundo que cambia tanto y a tanta velocidad.

En los programas para pequeños y medianos productores, los técnicos deben hacer un esfuerzo mayor que sus colegas que trabajan con productores mas grandes, para obtener información pertinente y procesarla de manera tal que pueda ser apropiada por los productores.

- ii) inadecuadas prioridades institucionales. Las instituciones tienen sus agendas políticas, sus zonas prioritarias, sus técnicos que pueden no responder por completo a los problemas de los productores, etc. Por este motivo es tan importante realizar y difundir evaluaciones externas de los servicios brindados en el sentido de su adecuación a la demanda.
- iii) falta de poder de algunos productores. Es reconocido por las propias instituciones que existen algunos que reciben apoyo

técnico desde hace mucho tiempo y otros que no recibieron nunca. Sin duda, los productores más grandes con mayor capacidad de gestión tienen más poder para direccionar la asistencia técnica hacia ellos. Pero en el interior de las comunidades de pequeños productores también se da que algunos reciban apoyo, incluso de más de una institución y otros de ninguna. Desde el lado de las instituciones esto se podría explicar en parte por la falta de cruzamiento entre ellas de la información sobre los productores atendidos.

La demanda por asistencia técnica ha sido tradicionalmente mayor en las producciones más complejas -horticultura en invernáculo, tambo, etc.- que en las tecnológicamente menos complejas como cría o granos, etc. y fundamentalmente en aquellas que vinculadas con buenos niveles de rentabilidad se producen cambios tecnológicos.

Como puede esperarse, hay mayor demanda de asistencia por parte de aquellos productores que están intentando intensificar sus producciones, diversificar, cambiar de rubro o transformar sus *commodities* en productos diferenciados. También por parte de aquellos que están encarando nuevas formas de organización de la producción, como esquemas asociativos o articulaciones verticales con proveedores, compradores, etc.

A nivel provincial se fortalecen o surgen organizaciones de pequeños productores minifunistas que están demandando al Estado la ampliación de los programas existentes a la vez que la inclusión de algunos temas no contemplados como tierras, impositivos y previsionales.

Entre estas organizaciones se puede mencionar al Movimiento Agrario Formoseño, Movimiento Agrario Misionero, Asociaciones Departamentales de Pequeños Productores de Corrientes, Movimiento Campesino de Santiago del Estero, Asociación de Pequeños Productores de Chaco, Asociación Provincial de Pequeños Productores Corren-

tinios, para señalar algunas de las de mayor experiencia que se han nucleado en la Mesa Nacional de Organizaciones de Productores Familiares, de la que también participa la Federación Agraria Argentina.

Un número creciente de empresas está dirigida por agentes de origen urbano que por falta de experiencia en el sector demandan asistencia técnica. En este sentido se están expandiendo con celeridad los llamados pools de siembra y los fondos agrícolas de inversión que reciben asistencia técnica de asesores privados o consultoras.

De una u otra manera casi todos los programas/instituciones realizan acciones para fortalecer la demanda o sea a los usuarios en su capacidad para expresar y priorizar sus problemas. A modo de ejemplo pueden mencionarse las siguientes:

- la fusión de cooperativas débiles y su transformación en cooperativas más fuertes (SANCOR)
- la participación de los productores en las Unidades Técnicas de Coordinación Provincial (PSA)
- la promoción de proyectos cooperativos con participación de otros actores locales como escuelas agrícolas, municipios, etc (Unidad de Minifundio de INTA).
- la selección, contratación y pago a los técnicos por parte de los productores de los grupos ACER (ACA) y AACREA
- la selección de los técnicos por parte de los grupos de productores (Cambio Rural y AACREA)
- la promoción de asociaciones departamentales y foros de productores para su participación en los programas NEA y PRODERNEA

Estas medidas sin bien son correctas parecen insuficientes, no

son integrales. El fortalecimiento de la demanda, es decir de los productores, está ligado interactivamente al de la oferta. Esta mejorará su calidad a medida que la demanda se vaya fortaleciendo y ésta lo hará en tanto los servicios técnicos de apoyo a la producción mejoren su calidad y cobertura.

Las demandas en asistencia técnica se vincularán crecientemente con los cambios que ya se están produciendo en el mercado mundial y en el sistema agroalimentario. "En efecto, los agricultores se transformarán en molecultores, ellos son los futuros productores de moléculas específicas que les demandará la agroindustria. Ya no se hablará de demanda de trigo, maíz, soja u otros alimentos sino que se transformará en demanda de proteínas hidratos de carbono, aceites esenciales, concentrados solubles, etc. (Vicini, I. 1997).

10. Seguimiento y evaluación de la asistencia técnica

En este punto se hará referencia a dos aspectos del tema:

- i. la existencia de instrumentos y áreas que cumplan esta tarea y la disponibilidad de información; y
- ii. los resultados de la asistencia técnica de acuerdo con los seguimientos y las evaluaciones realizadas.

Con respecto al primer tema, en el sector público y en las ONG's, existen áreas de Seguimiento y de Evaluación que producen información requerida por las agencias de financiamiento o por las autoridades del organismo o de otros organismos del sector público. Más debatido es el punto respecto a la utilidad que tienen las metodologías e indicadores recogidos para los responsables de los programas y para los propios productores y la relación costo/beneficio de la misma.

Los programas públicos dirigidos a pequeños productores

minifundistas tuvieron evaluaciones externas a medio término o al final del proyecto.

Algunos programas/instituciones como el PSA, realizan monitoreos en terreno por provincia con especialistas en temas agroeconómicos y socio-organizativos respectivamente y con devolución a los productores y técnicos.

Otros, como Cambio Rural, están midiendo las variaciones en el ingreso neto pero aún sin haber aislado otras variables como el efecto de los precios de los productos e insumos. Cambio Rural está preparando una evaluación que contemple el impacto de las distintas variables, en particular de la asistencia técnica, en los ingresos de los productores. Según un informe estimativo del mes de abril pasado (Cambio Rural, 1997) por cada peso invertido se han recuperado \$2,8 como consecuencia de la introducción de tecnología, cambios en la organización a nivel de la empresa y nuevas formas organizativas a nivel de los productores. El informe señala que esta estimación no considera otros efectos multiplicadores en el sector agroalimentario, en el empleo, en la capacitación, etc.

En el Programa NEA se realizan informes semestrales de seguimiento de los indicadores más importantes que dan cuenta de los avances en su ejecución. Estos informes tienen una gran difusión entre técnicos e instituciones de todo el país. Además el Programa NEA fue evaluado al quinto año de ejecución. El BID en su evaluación de terminación del mismo constata un incremento del 60% en los ingresos de los productores. Según éste organismo internacional los factores que explican ese resultado son principalmente: la reconversión de las actividades productivas, la asistencia técnica, la capacitación y el crédito que si bien desde el punto de vista institucional presentó tasas de mora significativas, fue un instrumento fundamental para concretar la transformación productiva. (Programa NEA, 1997)

Una evaluación realizada por la SAGPyA (1997) sobre el

Programa NEA en base a estudios de casos señala que “Las familias que tuvieron mejores resultados económicos y productivos son las que: a) aparecen como las más emprendedoras, trabajadoras y demandantes con el programa y con la asistencia técnica que reciben; b) tienen mayor presencia en las organizaciones de productores y en los cursos de capacitación; c) tienen algún control de su proceso de comercialización, seleccionan a quién le venden, pueden esperar (y esto es también posible porque no se encuentran en el nivel socio-económico más bajo de los productores entrevistados, estarían en un nivel intermedio o superior)”.

La Unidad de Minifundio en su informe anual (1997) señala que en la totalidad de los proyectos se han obtenido incrementos en la producción en calidad y/o cantidad tales como: a) aumento en rendimiento/ha. y calidad de fibra en los proyectos aldoneros; b) aumento en la superficie y rendimiento en cultivos de importancia regional como vid, nogal y olivo; c) ampliación en la superficie en producción de semillas hortícolas y forrajeras; d) incorporación del cultivo de cereza; e) incorporación de reproductores de calidad en los proyectos cabriteros; f) exportación en grupos de productores de especies hortícolas y de semillas hortícolas y forrajeras.

Las evaluaciones, o estudios realizados en todos los programas de pequeños y medianos productores indican que en pocos años de trabajo se han logrado algunos resultados positivos importantes tales como: a) promover o consolidar organizaciones de pequeños productores con fines productivo-comerciales y de representación del sector, b) diversificar la producción, cambiar de rubro, mejorar la productividad y/o la calidad c) disminuir las migraciones rural-urbanas, d) lo que es tal vez más importante, iniciar el proceso de capacitación de los productores para conocer desde las transformaciones más macro hasta temas específicos vinculados al mercadeo de sus productos, o a la gestión de su organización.

La forma de hablar y de plantear los problemas de un productor que participa en alguno de estos programas es diferente a la del resto

de los productores. Pero hay dos cuestiones para señalar. La primera es que todas las evaluaciones señalan que es preciso (y posible) mejorar los servicios de asistencia técnica. La segunda cuestión es que lograr modificaciones estructurales en los pequeños productores requiere, según ha sido demostrado (Derclaye, J. 1991), de ocho a diez años. Sin embargo no todos los pequeños productores podrán transformarse en empresas competitivas en los mercados. Pero es deber del Estado contribuir a que tengan un ingreso que les permita cubrir las necesidades básicas familiares.

A manera de síntesis, en los programas dirigidos a pequeños y medianos productores se requiere, en general, disponer de más indicadores cuantitativos de resultado y con una mayor frecuencia.

En relación con las empresas privadas hay que diferenciar las consultoras que realizan exclusivamente asistencia técnica, que pueden tener o no sistemas de seguimiento y evaluación y que en caso de tenerlos presentan una alta variación, de las agroindustrias y de instituciones muy peculiares como AACREA que dispone de evaluaciones muy completas. Esta institución dispone de un banco de datos -para uso de socios y técnicos de la institución- con los resultados económicos de las empresas, que se actualiza todos los años con información proporcionada por sus miembros y por el equipo técnico.

Algunas agroindustrias realizan control de calidad en lugar de seguimiento y sólo algunas pocas en lugar de evaluaciones de impacto hacen auditorías de aquellas empresas que tienen problemas.

IV. Resumen y perspectivas

El debate y definición de las cuestiones anteriores referidas al rol del estado, del sector privado y de la tercerización en la extensión o asistencia técnica debería ser analizado considerando los escenarios

posibles del país a mediano plazo.

El eje temático debería ubicarse en la resolución del dilema del crecimiento con equidad social y preservación de los recursos naturales y el medio ambiente.

Las características más destacadas del sistema institucional de asistencia técnica son las siguientes:

Las principales instituciones/programas que realizan asistencia técnica son tanto públicas como privadas. Entre las primeras se cuenta la SAGPyA con el Programa NEA, que continuará con el PRODERNEA, el PSA que se ampliará con el PROINDER y Cambio Rural que es ejecutado por el INTA. En esta última funcionan además la Unidad de Minifundio y el PROHUERTA.

Dentro del sector privado existen cuatro categorías de instituciones que ofrecen asistencia técnica: instituciones sin fines de lucro, habitualmente llamadas ONG's de apoyo a los productores (FUNDAPAZ, INDES, INCUPO, CADIF, etc.). Una segunda categoría son las instituciones sin fines de lucro de los propios productores como AACREA. Una tercera categoría está conformada por las cooperativas de productores de primero y segundo grado y por último un cuarto sector privado, también con fines de lucro, en el que se encuentran las agroindustrias, las empresas de servicios a la producción y los profesionales particulares.

Este conjunto de oferentes brinda asistencia técnica a un total de aproximadamente 166.299 productores, que representan el 44% de los productores agropecuarios (380.000) que registra el último censo nacional realizado en 1988. Esta cifra se encuentra ligeramente subestimada por dos motivos: i) la imposibilidad de cuantificar a los profesionales particulares que dan asistencia técnica a las PyMES y ii) la probable disminución de productores agropecuarios que se habría registrado entre aquel censo y la actualidad. Por lo tanto la cantidad de

productores que reciben asistencia técnica superarían el 50%.

Del total de pequeños productores minifundistas un 40% estaría recibiendo distintas modalidades de asistencia técnica. Los que tienen vinculación con programas estatales o de ONG's mediante un enfoque de extensión. Los vinculados con la agroindustria (tabacalera), una modalidad centrada en la productividad agrícola.

El sector estatal atendería a un 34% de los productores agropecuarios, los profesionales particulares y empresas de servicio a un 32%, las cooperativas agropecuarias al 23%, las agroindustrias con contrato el 7% y las ONG's el 4%.

Aproximadamente el 61% de los productores serían asistidos en forma individual y el 39% restante con métodos grupales. Estarían funcionando grupalmente para actividades de asistencia técnica, aproximadamente 5345 grupos de productores en todo el país y contabilizando todas las instituciones/programas.

Ese conjunto de productores se podría considerar que está apoyado por aproximadamente 10.500 técnicos, principalmente ingenieros agrónomos.

La distribución de los técnicos mencionados antes, entre las instituciones, señala que un 47% estaría contratado por empresas de servicios o serían profesionales particulares, un 44% por el estado, un 3% por las ONG's y otro 5% por las organizaciones de productores y cooperativas.

Un resumen cualitativo de los aspectos considerados en el documento permite distinguir algunos positivos y otros que podrían mejorarse o ampliarse. Son los siguientes:

Positivos

- adopción en el Estado de la figura de Programa que permite evitar algunos procedimientos burocráticos,
- objetivos/propósitos de las organizaciones adecuados al tamaño de productor que atienden,
- organigramas flexibles con áreas que se comunican entre sí (asistencia técnica, capacitación, asociativismo, dinámica grupal, mercadeo, información),
- estructuras gerenciales de nivel nacional, pequeñas
- descentralización operativa a nivel provincial o según zonas ecológicas homogéneas
- pirámides achatadas (pocos niveles jerárquicos),
- creciente uso de metodologías grupales y participativas de asistencia técnica,
- incremento de la participación de los usuarios en la gestión de la asistencia técnica
- orientada en función de la demanda de los mercados y de las fortalezas de los productores. En los productores más pobres se considera la seguridad alimentaria familiar,
- promoción de organizaciones o formas asociativas de productores para la realización de negocios competitivos o para mejorar los ingresos y la calidad de vida de los productores.

A mejorar y/o ampliar

- recursos aún insuficientes que impiden responder a todas las demandas de asistencia técnica;
- insuficiente capacitación de los técnicos en metodologías de enseñanza-aprendizaje en terreno y en gestión empresarial, particularmente asociativa;
- poca utilización de técnicas a distancia como la radio, el video, la televisión y la informática;
- consideración de la asistencia técnica más como un *commodity* que como un servicio diferenciado;
- falta de redes o equipos de especialistas en terreno en apoyo al técnico generalista;
- débil enfoque, en los equipos técnicos y en los productores, del concepto de unidad de negocios o de empresa;
- limitado conocimiento y utilización de metodologías que contemplen la heterogeneidad entre y dentro de los sistemas productivos (según género, edad, etc.);
- falta de articulación interactiva entre asistencia técnica, experimentación adaptativa e investigación;
- falta de evaluación del impacto de la asistencia técnica en los ingresos y en la calidad de vida de los productores;
- escasa formación de redes entre instituciones de asistencia técnica a nivel microrregional y de éstas con otros actores locales (organizaciones de productores, otros programas, municipios, otros agentes del sistema agroalimentario) vinculados al desarrollo rural;
- falta de información/conocimiento de los procesos macro que

constituyen las oportunidades y amenazas de los productores;

- insuficientes propuestas tecnológicas viables que permitan mejorar o mantener los recursos naturales;
- insuficiente revalorización de la dimensión reflexiva, de pensar el futuro, de la asistencia técnica en tanto actividad de capacitación no formal;
- desproporción entre el alto desarrollo de las tecnologías agropecuarias, informáticas, etc. y las tecnologías sociales que sirven para la innovación en los grupos y organizaciones.

La consolidación de un escenario favorable para el sector agroalimentario y el desarrollo rural, permitiría esbozar las siguientes *perspectivas* para los actores de la asistencia técnica:

- Las agroindustrias que dependen de otros productores para su aprovisionamiento de materia prima, probablemente ampliarán los componentes de asistencia técnica de los contratos para incorporar las innovaciones que requieren los mercados y aprovechar las oportunidades que se presentan al sector.
- Las cooperativas agropecuarias podrían establecer alianzas con las agroindustrias y con los programas estatales para facilitar la asistencia técnica a sus asociados. Esto requerirá un cambio de actitud de éstos últimos respecto a su participación en la asistencia técnica.
- Algunas ONG's, tendrán que encarar su sostenibilidad institucional, lo cual podría implicar un proceso de negociaciones con el sector público, las agencias donantes y las empresas privadas, ventas de servicios, co-financiamiento con los usuarios u otras alternativas.
- Los programas estatales es probable que crezcan ya que en la

SAGPyA existe la decisión política de potenciar las ventajas del sector agroalimentario argentino y tender al desarrollo rural, para los cuales están gestionando diversas fuentes de financiamiento.

Los productores tienen sin duda una demanda insatisfecha y creciente que respondería rápidamente a ofertas adecuadas de asistencia técnica que contemplen principalmente la participación de los usuarios en la gestión de la misma.

La oferta del SIAT en la Argentina muestra un entramado relativamente heterogéneo y rico en experiencias.

Tal vez la megatendencia más novedosa sean las vinculaciones del sector público con el privado y la sociedad civil. Estas podrían ampliarse tanto en cantidad como en diferentes modalidades en cuanto a aportes variables del sector público, de los productores y de las instituciones de asistencia técnica en recursos financieros y humanos y en gestión de los servicios. La sumatoria de recursos tendría un efecto sinérgico, a la par que el mutuo control constituiría una garantía de la transparencia y eficacia del nuevo sistema institucional.

Teniendo en cuenta las fuertes restricciones del gasto público, y sin dejar de fundamentar ante los ámbitos institucionales pertinentes la alta tasa interna de retorno de invertir en asistencia técnica, es bueno pensar también, en modalidades que permitan ampliar la cobertura, la calidad, evitando los riesgos siempre presentes: la atomización o la superposición de más de una institución en la atención del mismo grupo.

Si existe la convicción de la importancia de la asistencia técnica y la decisión política de ampliar su cobertura, seguramente la imaginación de funcionarios, técnicos y productores permitirá identificar mecanismos que, estableciendo metas anuales crecientes y factibles, atiendan a una proporción mayor de productores.

La consolidación del S.I.A.T. requerirá que se valore y se destinen

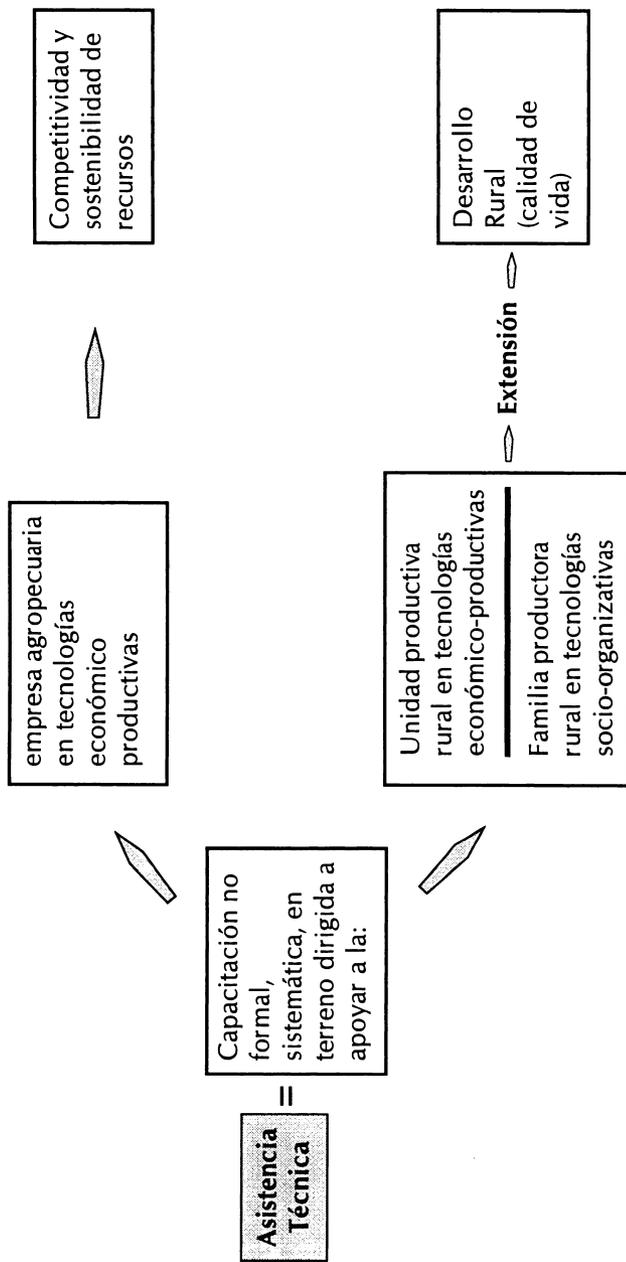
mayores recursos a las tecnologías sociales para que las personas se desarrollen y de este modo contribuyan más adecuadamente con sus grupos y organizaciones.

Las tecnologías sociales permiten mejorar la operatividad grupal y su sostenibilidad, así como que los grupos se puedan apropiarse de las otras tecnologías (químicas, informáticas, mecánicas).

Las tecnologías sociales contribuyen a que las instituciones se consoliden de manera flexible, participativa, funcionando mediante redes que se conforman según las necesidades y fundamentalmente con objetivos compartidos.

El desarrollo de tecnologías sociales no es espontáneo. Requiere de especialistas en grupos y en organizaciones que cooperen para garantizar la racionalidad de los actores en un esquema común que integre los grandes objetivos y que marque las reglas del juego de la institucionalidad del sistema.

ANEXO I Complejo Asistencia Técnica, Competitividad, Extensión y Desarrollo Rural.



ANEXO II Programas/Instituciones que realizan Asistencia Técnica *

Nombre del Programa: **Programa Social Agropecuario
- PSA -**

Institución responsable: SAGPyA.

Monto desembolsado: 54 millones de pesos desde el inicio del programa hasta 1996.

Financiamiento: Presupuesto Nacional. SAGPyA.

Instituciones que ejecutan: INTA, Gobiernos Provinciales, Municipios, Universidades, ONG's, SAGPyA y Organizaciones de Productores.

Fecha de inicio: abril de 1993.

Finalización: sin plazo.

Provincias en las que opera: todo las provincias, exceptuando Tierra del Fuego y Santa Cruz.

Destinatarios: pequeños productores minifundistas.

Cantidad de productores: 22.000.

Componentes del programa: asistencia técnica, capacitación y crédito.

Metodología de trabajo: grupal.

* Este anexo presenta un resumen de los principales programas/instituciones que trabajan con pequeños y medianos productores.

Nombre del Programa: **Programa de Iniciativa de Desarrollo Rural - PROINDER -**

Responsable: SAGPyA.

Financiamiento: Banco Mundial y Gobierno Nacional.

Montos planificados: 100 millones de pesos.

Ejecutor: SAGPyA .

Inicio: 1998.

Finalización: 2002.

Provincias en que operará: todo el país.

Destinatarios: pequeños productores minifundistas y trabajadores transitorios agropecuarios.

Cantidad potencial de beneficiarios: 32.000 familias.

Componentes del programa: apoyo a las iniciativas rurales (subsidios), asistencia técnica, experimentación adaptativa, apoyo a la comercialización, fortalecimiento institucional y capacitación.

Nombre del Programa: **Programas de Servicios Agrícolas Provinciales - PROSAP -**

Responsable: SAGPyA.

Financiación: Banco Mundial-Banco Interamericano de Desarrollo-SAGPyA y Gobiernos Provinciales.

Monto planificado: 325 millones de pesos.

Ejecutores: SAGPyA- Gobiernos Provinciales-Municipios, Organizaciones de productores, otros

Inicio: 1998.

Finalización: sin datos

Provincias en las que operará: todo el país.

Destinatarios: pequeños y mediana empresa agropecuaria.

Componentes del programa: asistencia técnica, financiamiento de proyectos, investigación, experimentación adaptativa, equipamiento, capacitación y administración de los recursos hídricos para uso agropecuario (riego y drenaje).

Nombre del Programa: **Programa de Reconversión de Areas Tabacaleras - PRAT -**

Inicio: desde 1995, sin plazo de finalización.

Institución responsable: SAGPyA, Subsecretaría de Agricultura, Ganadería y Forestación, Unidad Nacional de Coordinación. En el ámbito de las provincias funcionan unidades de coordinación provincial.

Origen y monto del financiamiento: El Fondo Especial de Tabaco, se integra por el impuesto del 7% que se aplica a la venta de cigarrillos, siendo la recaudación anual cercana a los 180 millones de pesos. Son recursos fiscales que se transfieren a las Provincias como fondos de afectación específica según su producción relativa y las características sociales y productivas del sector.

Provincias en que opera: las tabacaleras, es decir: Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Chaco, Corrientes y Misiones.

Objetivos: la SAGPyA suscribe en 1994, convenios quinquenales con los gobiernos de las provincias involucradas donde se fija el marco general de los programas a financiar. Estos programas son: a) importe que el FET paga a los productores, b) reconversión, c) tecnificación y diversificación, d) asistencia técnica, e) seguro agrícola, f) emprendimientos agroindustriales y g) apoyo a pequeños productores. Estos programas forman parte de los Programas Operativos Anuales (POA's).

Ejecutor: Gobiernos Provinciales, Cámaras de Productores y Cooperativas.

Operatoria: en cada provincia interviniente existe una Unidad de Coordinación Provincial, en la cual participan las distintas instituciones. Estas tienen por objetivo elaborar el POA. Las unidades provinciales elevan dicho POA a la SAGPyA y esta evalúa, adjudica los fondos a las provincias y realiza las auditorías.

Nombre del Programa: **Programa Federal de Reconversión Productiva - CAMBIO RURAL -**

Responsable: SAGPyA

Desembolsado: 67.9 millones de pesos hasta junio de 1997

Financiamiento: Presupuesto Nacional. SAGPyA

Ejecutores: INTA y Gobiernos Provinciales

Inicio: Mayo de 1993.

Finalización: Sin plazo.

Operatoria: todo el país.

Destinatarios potenciales: pequeñas y medianas empresas agropecuarias.

Cantidad de productores participantes: 21.000.

Componentes del programa: tecnología, asociativismo, comercialización, capacitación y dinámica grupal.

Metodología de trabajo: grupal.

Nombre del Programa: **Unidad de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para Productores Minifundistas - UNIDAD DE MINIFUNDIO -**

Responsable: INTA

Financiamiento: Secretaría de Desarrollo Social (hasta fin de 1996) a partir de 1997 SAGPyA e INTA.

Ejecutor: INTA

Inicio: diciembre de 1987

Finalización: sin plazo de finalización

Provincias en que operara: todo el país

Destinatarios: pequeños productores minifundistas

Cantidad de productores asistidos: 17.200

Componentes: Asistencia técnica, experimentación adaptativa y capacitación.

Metodología de trabajo: grupal.

Nombre del Programa: **Proyecto Integrado Pro-huerta
- PROHUERTA -**

Responsables: INTA/SAGPyA/SEDESO

Financiamiento: INTA/Secretaría de Desarrollo Social.

Monto desembolsado: 8,79 millones (en 1996)

Objetivos: elevar el nivel de vida de la población de menores recursos a través del acceso a una alimentación más eficiente en términos nutricionales y socialmente apropiada.

Inicio: agosto de 1990

Provincias en que opera: todo el país.

Destinatarios: sectores carenciados (urbanas/periurbanas).

Cantidad de familias rurales asistidas: 3.000

Componentes del programa: promoción de la actividad hortícola, capacitación de los agentes multiplicadores (promotores), provisión de insumos y asistencia técnica.

Metodología de trabajo: capacitación grupal de los promotores, capacitación de las familias en forma individual.

Nombre del Programa: **Programa de Crédito y Apoyo Técnico
para Pequeños Productores Agropecuarios
del Noreste Argentino
- PROGRAMA NEA -**

Financiamiento: FIDA - BID - Gobiernos Provinciales de Misiones, Corrientes y Formosa.

Montos : 23 millones de pesos

Coordinación Nacional: Unidad Nacional de Coordinación en la SAGPyA.

Ejecutores: Ministerios de Agricultura Provinciales.

Inicio: Noviembre de 1991

Finalización: Agosto de 1997

Provincias en que opera: Misiones, Formosa y Corrientes.

Destinatarios potenciales: Pequeños productores minifundistas.

Cantidad de productores asistidos: 6.200

Componentes del programa: Asistencia técnica, crédito, capacitación, mercadeo y agroindustria.

Metodología de trabajo: Grupal.

Nombre del Programa: **Programa de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste de Argentina - PRODERNEA -**

Financiación: FIDA - PROSAP - BID - Gobiernos Provinciales de Misiones, Corrientes, Formosa y Chaco y SAGPyA.

Coordinación Nacional: Unidad Nacional de Coordinación en la SAGPyA.

Ejecutores: Gobiernos Provinciales.

Inicio: Primer semestre de 1998.

Finalización: 2002.

Provincias en que opera: Misiones, Formosa, Corrientes y Chaco.

Destinatarios potenciales: Pequeños productores minifundistas con potencial de desarrollo productivo y comercial y pequeños productores familiares empobrecidos.

Cantidad de beneficiarios: 10.570.

Componentes del programa: Promoción y asistencia técnica, capacitación y comunicación, desarrollo comercial y agroindustrial, crédito y fondo de apoyo a comunidades aborígenes.

Metodología de trabajo: Grupal.

Nombre de la Institución: **Asociación Argentina de Consorcios Regionales Experimentación Agrícola - A.A.C.R.E.A -**

Inicio: 1957.

Provincias en que opera: Buenos Aires, La Pampa, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, Corrientes, Formosa, San Luis, Mendoza, La Rioja, Tucumán, Salta y Jujuy.

Estructura organizacional: Los productores están asociados en Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola - CREA -, los que contratan al técnico y diseñan el programa de trabajo. A su vez los CREA se organizan en zonas y estas conforman la AACREA.

Departamentos de la Institución: i) Institucional, ii) de Comunicación, iii) Administrativo, iv) Capacitación y Técnico. Este último está compuesto por las siguientes áreas: Desarrollo Empresarial, Economía, Agricultura,

Sistema de información y Producción Animal (ganadería y lechería). Otra área existente es la de capacitación.

Componentes de la asistencia técnica: asesoramiento, capacitación y experimentación adaptativa y comunicación.

Destinatarios: PyME's agropecuarias y grandes productores.

Cantidad de productores que participan: 1510

Metodología: Grupal.

Nombre de la Institución: **Instituto de Cultura Popular
-INCUPO-**

Objetivo de la Institución: Promoción del desarrollo autogestionario de los sectores rurales pobres.

Provincias en las que opera: Chaco, Santiago del Estero, Formosa y Corrientes.

Cantidad de productores: 1.800

Destinatarios: Aborígenes y pequeños productores minifundistas.

Metodología: Grupal e individual.

Componentes: Capacitación, comunicación, asistencia técnica, promoción de la organización y economía.

Nombre de la Institución: **Instituto de Desarrollo Social y
Promoción Humana
-INDES-**

Objetivo de la Institución: Promover el desarrollo social prestando servicios de asesoramiento y asistencia técnica.

Inicio: 1974.

Provincias en las que opera: Misiones, Chaco, Corrientes y Buenos Aires.

Destinatarios: Pequeños productores minifundistas y aborígenes.

Cantidad de productores asistidos: 1.200.

Metodología: Grupal e individual.

Componentes: Asistencia técnica, capacitación, crédito, promoción de la organización y experimentación.

Nombre de la Institución: **Fundación para el Desarrollo en
Justicia y Paz
- FUNDAPAZ -**

Objetivo de la Institución: Alentar el protagonismo de los productores para su desarrollo integral, apoyar técnica y financieramente su autopromoción y promover la toma de conciencia de los distintos sectores del país, para la concreción de un desarrollo en justicia y en paz.

Inicio: 1973

Provincias en las que opera: Salta, Santiago del Estero y Santa Fe.

Destinatarios: Aborígenes y pequeños productores minifundistas.

Cantidad de productores asistidos: 1.500

Componentes: Comunicación, apoyo técnico, asistencia financiera, experimentación adaptativa y capacitación.

Metodología: Grupal e individual

Nombre de la Institución: **Centro Andino de Desarrollo,
Investigación y Formación
- CADIF -**

Objetivo de la Institución: Contribución al mejoramiento integral (social, económico y político) de los sectores populares del Noroeste argentino, tanto rurales como urbanos, a su autodeterminación y al fortalecimiento de sus organizaciones.

Inicio: 1989

Operatoria: Noroeste argentino.

Destinatarios: Pequeños productores y campesinos.

Cantidad de productores: 245

Componentes: Asistencia técnica, capacitación y crédito.

Metodología: Grupal e individual.

Nombre de la Institución: SANCOR Cooperativas Unidas Ltd.

Inicio: 1939.

Organización Institucional: SANCOR es una cooperativa de segundo grado, que aglutina a 100 cooperativas de primer grado. A nivel central la institución se haya dividida en 4 áreas: Industrial, Comercial, Administración y Producción. En esta última se encuentra el Departamento de Producción Primaria, compuesto por el sector de Economía Agraria, Compra de materia prima y Desarrollo Agropecuario y Extensión. La asistencia técnica a los productores es realizada por las cooperativas de primer grado en forma autónoma.

Provincias en que opera: En la cuencas lecheras de las provincias de Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Santiago del Estero y Entre Ríos.

Destinatarios: PyME's tamberas.

Cantidad de productores: 4.200.

Componentes: Asesoramiento, capacitación y asistencia técnica.

Metodología: Individual, grupal y difusión masiva de información.

Nombre del Programa: Acción Cooperativa de Extensión Rural
- A.C.E.R -

Responsable: Asociación de Cooperativas Argentinas - A.C.A -

Organización institucional: La asistencia técnica se realiza a través de los grupos ACER conformados por 7 a 15 productores. Estos tienen por objetivos el intercambio de conocimientos y aplicación de nuevas técnicas de producción y gestión. Los técnicos son contratados por las cooperativas de primer grado. Los distintos grupos ACER conforman a nivel regional los Consejos Asesores de Extensión Agropecuaria (CAEA).

Inicio: 1983

Región en la que opera: principalmente la Región Pampeana.

Destinatarios: PyME's agropecuarias.

Cantidad de productores: 800 conforman los grupos.

Componentes del programa: Asistencia técnica, capacitación, asesoramiento y comunicación.

Metodología: Individual, grupal y difusión masiva de información.

ANEXO III Formas de organización de los servicios de asistencia técnica (Polos de un continuum)

BUROCRÁTICA ³⁹	OPERATIVA ⁴⁰
<ul style="list-style-type: none"> · Actúa en función de la oferta, de lo que sabe hacer la propia institución o el productor. · Valores que preservan lo establecido, conservadores, reafirman relaciones. Individualismo, relaciones asimétricas de poder. · Contexto macro estable · Concentra poder en la gerencia general o nacional · Centraliza operatorias en la gerencia o unidad nacional 	<ul style="list-style-type: none"> · Actúa en función de la demanda de los mercados/productores y en función de la reflexión sobre la situación actual y el futuro deseado. · Valores que buscan la innovación, el cambio, transformaciones, relaciones simétricas de poder, la participación y fortalecimiento del entramado social. · Contexto macro con cambios permanentes · Desconcentra poder en el nivel local · Descentraliza operatoria a nivel local

³⁹ Según Max Weber en su conocido trabajo "Economía y sociedad", las organizaciones burocráticas son aquellas en las que las áreas jurisdiccionales están claramente divididas, la organización de las oficinas sigue el principio de jerarquías, hay un sistema de normas estables y exhaustivas que dirige las decisiones, acciones, los medios de producción pertenecen a la oficina (la propiedad personal claramente separada de la organizacional).

⁴⁰ Según Enrique Pichón Riviere los grupos operativos, son aquellos en las que sus integrantes coparticipan en el pensamiento y la acción y cumplen con los objetivos propuestos.

<ul style="list-style-type: none"> · Estructura gerencial con muchas jerarquías, piramidal, estratificada. · Unidad de mando · Estilo de conducción directivo, controlador · Relaciones humanas basadas en la autoridad, en la dependencia. Teoría X Mc Gregor · Rutinaria o codificada o estandarizada (tecnología uniforme). No hay margen para la innovación · Estructura institucional compleja · Entorno intrainstitucional inercial · Estructura gerencial grande · Estructura departamentalizada por funciones, por producto o matricial. Ej.: depto. de asistencia técnica, depto. de comercialización, depto. de capacitación, depto. administrativo · Predominio de las estructuras organizativas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Estructura gerencial con pocas jerarquías · Dependencias múltiples · Estilo de conducción participativo · Relaciones humanas basadas en la autonomía: autogestión de las personas en relación con la institución. Teoría Y de Mc Gregor. · Hay instrumentos para planificar, ejecutar y evaluar, pero cada tarea o situación es única, nueva · Estructura institucional más simple · Entorno intrainstitucional que transforma la incertidumbre en riesgo calculado. · Estructura gerencial pequeña · Estructura sin departamentos, grupos ad-hoc. o áreas. Unidad de negocios rurales con equipos interdisciplinarios · Predominio de lo situacional, de los flujos y transformaciones
--	--

<ul style="list-style-type: none"> · Realización de la mayor cantidad posible de servicios o productos · El Estado financia, normativiza, genera, transfiere, controla y evalúa la tecnología · Baja articulación de la institución de asistencia técnica y de las organizaciones de productores con las diferentes instituciones locales que se ocupan del desarrollo · Instituciones aisladas a nivel nacional · Escasa visibilidad del manejo de los recursos públicos y privados · El jefe ejerce el liderazgo · Tecnología sobre todo de producto · El usuario es un productor indiferenciado 	<ul style="list-style-type: none"> · Tercerización o articulación con otras Instituciones para dar servicios/productos en los cuales no se es eficaz, eficiente y competitivo. Creación de redes interinstitucionales. · Esquemas variables que articulan en roles variables al Estado, las instituciones privadas de asistencia técnica y las organizaciones de productores · Alta articulación de técnicos y productores con las instituciones locales. Creación de Comités locales de Desarrollo con participación de diversos actores locales (municipio, escuelas, otros programas, etc.) que elaboran planificación contingente del desarrollo local · Redes institucionales subregionales y regionales · Alta visibilidad del manejo de los recursos públicos y privados · La tarea en común que vincula al equipo ejerce el liderazgo · Tecnología sobre todo de proceso (gestión) · Hay diferente tipo de usuarios o productores con problemas y demandas diferentes
--	---

<ul style="list-style-type: none"> · Técnico asesora puntualmente · Productor/a pasivo/a, decide el técnico · Poco participativa · Supervisión por actividades · Integración por agregación o secuencial (Ej.: con investigación o capacitación o financiamiento) · Monitoreo de actividades · Planificación por actividades · La unidad es la explotación agropecuaria y el productor/hombre · La explotación agropecuaria no está claramente contextualizada en la microrregión, región, país, globalización. Planificación descontextuada. · Técnico generalista o especializado que desconoce el funcionamiento del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> · Técnico asesora, promueve, informa, capacita · Productor/a activo/a que decide · Muy participativa · Supervisión de procesos y resultados · Integración por redes, equipos, interactiva (Ej.: con investigación, capacitación y financiamiento) · Monitoreo y evaluación de procesos · Planificación por proyectos · La unidad es el sistema productivo. Se contemplan las especificidades de roles según edad y género. Las unidades pueden ser también diversos tipos de asociaciones de productores, integración con A.I. y otros proveedores de servicios, etc. · El sistema productivo está claramente contextualizado en la microrregión, región, país, globalización. Se refleja en la planificación del proyecto · Técnico generalista o especializado que conoce el funcionamiento del sistema
---	--

<p>productivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Asistencia técnica masiva y/o individual · Técnicos estatales con bajas remuneraciones inferiores a las del sector privado · Los técnicos se capacitan puntualmente en eventos exclusivamente teóricos o en jornadas exclusivamente prácticas · Los productores/as se capacitan eventualmente en eventos exclusivamente teóricos o en jornadas exclusivamente prácticos. · La capacitación tiene eje en temas específicos técnico-productivos · Aprender conocimientos, técnicas y habilidades · Trabajo fragmentado, individual · Valorización de tecnologías para manejar objetos 	<p>productivo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Asistencia técnica principalmente grupal apoyada por medios masivos y reforzada cuando se requiere por asistencia técnica individual · Técnicos estatales y privados bien remunerados. Diferencias sólo por capacidad · Los técnicos se capacitan permanentemente en función de programas anuales con predominio del entrenamiento en terreno · Los productores se capacitan permanentemente en función de programas anuales consensuados con los técnicos con predominio de la alternancia finca-aula y teórica-práctico · La capacitación tiene eje en la gestión de la empresa asociativa · Aprender a aprender o a emprender · Trabajo en equipo. Todos conocen sistemas productivos. Hay generalistas y especialistas · Se valorizan también las tecnologías sociales para consolidar personas, grupos y organizaciones.
--	--

Glosario

Institución/Programa	Siglas/Abreviatura
Agroindustria	AI
Agencia Alemana de Cooperación Técnica	GTZ
Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola.	AACREA
Asociación Argentina de Extensionistas Rurales	AADER
Asociación de Cooperativas Argentinas	ACA
Banco Interamericano de Desarrollo	BID
Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento	BIRF
Cámara Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios de la República Argentina	COPAL
Cámara de Empresarios Aceiteros de la República Argentina	CEARA
Centro Andino de Desarrollo, Investigación y Formación	CADIF
Centros de Estudios de Investigaciones Laborales	CEIL
Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada	CONINAGRO

Comisión Económica para América Latina	CEPAL
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas	CONICET
Federación Agraria Argentina	FAA
Federación Argentina de Cooperativas Agrarias	FACA
Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer	UNIFEM
Fondo Especial del Tabaco	FET
Fundación Federación Agraria	FFA
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola de las Naciones Unidas	FIDA
Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz.	FUNDAPAZ
Grupos de Investigaciones Agrarias	GIA
Instituto de Cultura Popular	INCUPO
Instituto de Desarrollo Social y Promoción Humana	INDES
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.	IICA
Instituto Nacional de Cooperativismo y Mutuales	INACyM
Instituto Nacional de Educación Tecnológica	INET

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria	INTA
Pequeñas y Medianas Empresas	PyME's
Producto Bruto Interno	PBI
Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural	PRODAR
Programa de Servicios Agrícolas Provinciales	PROSAP
Programa Federal de Reversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria	Cambio Rural
Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural	PROCASUR
Programa Social Agropecuario	PSA
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	PNUD
Programa de Desarrollo Rural para las Provincias del Noreste de la Argentina	PRODERNEA
Programa de Iniciativa de Desarrollo Rural	PROINDER
Red de Agroindustrias Rurales Argentina	REDAR argentina
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación	SAGPyA
Unidad de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para Productores Minifundista.	Unidad de Minifundio

Bibliografía

- ALEMANY, C.; Badano, N.; Berardi, A; Bujan, E.; Cancelleri, N.; Morris, N.; Pelayo, E.; Silla, R.; y otros. "Análisis y Propuestas para un Replanteo del Servicio de Extensión". Seminario de Extensión, O' Higgins (prov. de Buenos Aires), marzo de 1984 citado por Benencia y otros en «La Extensión Rural en la Argentina». La Economía Agraria Argentina; Consideraciones sobre su Evolución y Situación Actual. XX Congreso Internacional de Economistas Agrarios. Asociación Argentina de Economía Agraria. 1988.
- ARGUMEDO, M. "Algunas Reflexiones de los Coordinadores Académicos". En "Taller Regional de Análisis e Intercambio en Metodologías de Capacitación Campesina". Programa de Crédito y Apoyo Técnico para Pequeños Productores Agropecuarios del Noreste Argentino y Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural, Corrientes, 1994. Editor Farber, E. Editorial Universidad Nacional de Tucumán, San Miguel de Tucumán. 1996.
- BASCO, M. "Hacia una Estrategia de Desarrollo Rural para la Argentina", IICA, Buenos Aires, 1993.
- BENENCIA, R. y otros. "La Extensión Rural en la Argentina", presentado en el XX Congreso Internacional de Economistas Agrarios". La Economía Agraria Argentina; Consideraciones sobre su Evolución y Situación Actual. XX Congreso Internacional de Economía Agraria. Asociación Argentina de Economía Agraria, 1988.
- BERDEGUÉ, J. Seminario latinoamericano de "Sistemas Privados de Asistencia Técnica", PROCASUR-GTZ-FIDA-PRODEPA-GIA-Agencia Española de Cooperación Internacional. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, Marzo 1997.
- BISANG, R. "Cambios en el Paradigma Tecnológico y una Nueva Institucionalidad. En el Cambio Global y el Desarrollo

- Tecnológico Agropecuario y Agroindustrial del Cono Sur". Implicancias para los INIA's y el PROCISUR. IICA. Uruguay. 1997.
- CAMBIO RURAL, «Informe para la primera reunión nacional de representantes de grupos de productores del Programa Cambio Rural». Unidad de Coordinación, SAGPyA-INTA, Julio, 1994.
- CAMBIO RURAL, "Cambio Rural: Avances, Logros y Futuro del Programa." INTA, Unidad de Coordinación, Buenos Aires. 1997.
- CAMBIO RURAL, "Guía para la Elaboración de una Plan Técnico-Económico (PTE)". Unidad de Coordinación, SAGPyA-INTA.
- CAMETTI, R. "Mercados locales". Boletín N°11 del PSA de la Prov. de Misiones. Misiones.1997.
- CAZENAVE, J. "El Rol del Asesor Independiente", publicado en "La Innovación Tecnológica Agropecuaria", Academia Nacional de Agronomía, Serie N°15. Ed. Hemisferio Sur. Buenos Aires. 1994.
- CONINAGRO. «Indicadores Agropecuarios» Año VI- N°66. Buenos Aires, Junio de 1997.
- CORIAT, B. "Pensar al revés" Ed, Siglo XXI Colombia.1992.
- DERCLAYE, J."Proyectos de Desarrollo Rural". Seminario Taller organizado por FUNDAPAZ, Grupo Esquel Argentina y PSA. Buenos Aires, Mayo 1991.
- DIAZ ALEJANDRO, C.F. "Ensayos sobre la Historia Económica Argentina". Amorrortu Editores, Bs.As. 1973. citado por Benencia y otros en "La Extensión Rural en la Argentina, presentado en el XX Congreso Internacional de Economistas Agrarios". La Economía Agraria Argentina; Consideraciones sobre su Evolución y Situación Actual. XX Congreso Internacional de Economía Agraria. Asociación Argentina de Economía Agraria, 1988.
- DIAZ BORDENAVE, J.; Pereira Martins, A. "Estrategia de Enseñanza-Aprendizaje". San José, 1997. IICA.

- ESTEFANELL, G.; Basco, M.; Cirio, F.; Obschatko, E.; Ras, C. y Torres, H. "El Sector Agroalimentario Argentino en los '90" IICA. Buenos Aires. 1997.
- FIDA, "Informe de Evaluación ex –ante. Proyecto de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste de Argentina" Volumen 1, Texto principal. Julio 1996.
- FORMENTO, S.; Francia, A.; Gavidia, R. "Dinámica de la Relación Contractual entre Productores Primarios y Empresas Agroindustriales". Revista: Realidad Agropecuaria, N°149. Instituto Argentino de Economía Agraria, Julio de 1997.
- FREIRE, P. "¿Extensión o Comunicación? La Concientización en el Medio Rural". Ed. Siglo XXI 13ª edición. México. 1973.
- GREEN, R. "Economía Industrial Alimentaria. Reflexiones en Torno a América Latina". Realidad Económica 119. IADE, Buenos Aires. 1993.
- IICA. "Foro de Análisis de la Educación Superior Agropecuaria", Memoria 1995. Buenos Aires, 1996. IICA.
- INDAP. Normativa del Servicio de Desarrollo Tecnológico. 1996.
- INDEC. "Censo Nacional Agropecuario, Resultados Generales, 1988". Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Secretaría de Planificación, Presidencia de la Nación, República Argentina. Año 1988.
- INET. «Trayecto Técnico Profesional en Producción Agropecuaria; Material de Trabajo» Tomo 2, Documento Base, Mayo de 1997.
- JORDAN, F. (compilador) "La Economía Campesina: Crisis, Reactivación y Desarrollo". IICA. San José, 1989.
- JORDAN, F. (compilador). "Capacitación y Participación Campesina. Instrumentos Metodológicos y Medios". IICA. San José. 1989.
- MARTINEZ NOGUEIRA, R. «Análisis Político y Organizacional de la Articulación entre Investigación Agrícola y Extensión (La Experiencia Latinoamericana)». Revista Rioplatense de Economía Agraria N°3/4: 185-216, 1990.

- MARTINEZ NOGUEIRA, R. "Análisis Institucional de la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola". AACREA. 1984.
- MARTINEZ, J.C.; TRIGO, E.; Costa, J.; "Bases para la Política Institucional del INTA en el NEA. Problemática Regional y Prioridades Sectoriales" INTA. Departamento de Economía, Escuela para Graduados en Ciencias Agropecuarias. Serie Divulgación N° 4.1973.
- MIRANDA, R. «Ponencia presentada en representación del INDES en el Seminario Interinstitucional de Extensión». Organizado por el INTA. Buenos Aires, Abril de 1977.
- MOHOR, S.; Osandon, D.; Peixoto, C. "Productores Minifundistas y Desarrollo Tecnológico". Programa de Alivio a la Pobreza e Iniciativas Rurales. Documento de Trabajo 1. Dirección Centro de Inversiones Programa de Cooperación FAO/Banco Mundial. PROINDER-FAO. Buenos Aires, Octubre de 1996.
- MORANDI, J. "Los proyectos de generación y transferencia de tecnología en el marco del PROSAP" PROSAP-SAGPyA, Buenos Aires, Marzo de 1997.
- PEREDA, S. «La Experiencia de FUNDAPAZ; Reflexiones sobre la Articulación con Programas Estatales Orientados al Desarrollo Rural». Seminario Internacional de "Experiencias sobre la Tercerización de la Asistencia Técnica Agraria", organizado por IICA-BID- Ministerio de Agricultura y Ganadería de Paraguay. Asunción, Mayo 1997.
- PICHON RIVIERE, E. «El proceso grupal». Ed. Nueva Visión. Buenos Aires. 1985.
- PIÑEIRO, M., Torres, F. y Manciana, E. "La innovación tecnológica en el sector agroalimentario". Plan Plurianual de Ciencia y Tecnología 1998-2000. Secretaría de Ciencia y Tecnología. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Buenos Aires, Septiembre 1997.

- Programa de Crédito y Apoyo Técnico para Pequeños Productores Agropecuarios del Noreste Argentino; Informe Semestral de Seguimiento» Tomo I y II. Subsecretaría de Agricultura, Ganadería y Forestación, Unidad Nacional de Coordinación, Area de Seguimiento y Evaluación SAGPyA. Buenos Aires. Segundo Semestre de 1996.
- PROSAP-SAGPyA. "Experiencias en Argentina sobre iniciativas y sistemas privados de transferencia de tecnología". Seminario Regional, IICA y Proyecto FEAS. Lima 1995.
- RAS, N. "La problemática de la innovación tecnológica en el sector agropecuario", publicado en La innovación tecnológica agropecuaria. Academia Nacional de Agronomía y Veterinaria. Ed. Hemisferio Sur. Buenos Aires, 1994.
- SACRISTÁN, J. "El conocimiento necesario: ¿Teórico o práctico?". En Novedades Educativas N°80. Buenos Aires. Agosto 1997.
- SCHAVARSTEIN, L. Modernidad y posmodernidad en el ámbito de las organizaciones. (mimeo). Curso de Posgrado . Facultad de Ciencias Económicas. UBA 1997.
- SEN, A. y Nussbaum, M. "La calidad de vida ". Fondo de Cultura Económica. México, 1996.
- UNIDAD de MINIFUNDIO, "Ofertas tecnológicas de los proyectos de pequeños productores minifundistas" Unidad de Minifundio-INTA, Buenos Aires, Julio de 1997.
- UNIDAD de MINIFUNDIO. "Informe 1997". INTA. Buenos Aires. 1997.
- UNIDAD DE MINIFUNDIO. "Unidad de Planes y Proyectos para Productores Minifundistas" INTA, Buenos Aires, 1996.
- VICINI, L. "La agricultura del año 2.000". En Agroeconomía. Síntesis FAA N°53 Marzo 1997.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
IICA - ARGENTINA

Bernardo de Irigoyen 88, piso 5° - (1072)- Buenos Aires - R. ARGENTINA

Tels: (54-1) 345-1207/1209/1210 - 334-6426/4128/8362/8282

Fax: (54-1) 345-1208

Casilla de Correo 063 - (1401)- Buenos Aires - R. ARGENTINA

Email: IICA@iica.org.ar