

LAS ASOCIACIONES ECONÓMICAS NO COOPERATIVAS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR

ESTUDIOS DE CASOS Y LECCIONES APRENDIDAS
EN SUS PROCESOS DE SURGIMIENTO
Y CONSOLIDACIÓN

Mario Lattuada



LAS ASOCIACIONES ECONÓMICAS NO COOPERATIVAS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR

ESTUDIOS DE CASOS Y LECCIONES APRENDIDAS
EN SUS PROCESOS DE SURGIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN

LAS ASOCIACIONES ECONÓMICAS NO COOPERATIVAS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR

ESTUDIOS DE CASOS Y LECCIONES APRENDIDAS
EN SUS PROCESOS DE SURGIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN

Mario Lattuada

Iniciativa de Fortalecimiento de Capacidades Asociativas de la Agricultura Familiar

Coordinación de la iniciativa: Diego Ramilo (INTA), Verónica Carrapizo (INTA), Federico Ganduglia (IICA)

Equipo técnico: Verónica Carrapizo (INTA), Martina Speranza (INTA), Pablo Walter (INTA), Janine Schonwald (INTA), Federico Ingaramo (INTA), Sol Difilippo (INTA), Guillermo Trimboli (INTA), Javier Carou (INTA), Hernando Riveros Serrato (IICA), Federico Ganduglia (IICA)



Instituto Nacional de
Tecnología Agropecuaria



Ministerio de
Agricultura, Ganadería y Pesca
Presidencia de la Nación

Buenos Aires, 2014

Lattuada, Mario

Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar / coordinado por Diego Ramilo, Veronica Carrapizo y Federico Ganduglia. . - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : INTA ; IICA, 2014.

212 p. : il. ; 28x22 cm.

ISBN 978-987-521-506-1

1. Asociativismo. 2. Agricultura Familiar. 3. Redes. 4. Comercialización. 5. Agregado de valor. 6. Extensión. 7. Desarrollo rural. I. Título
CDD 630

ISBN: 978-987-521-506-1

Corrección de estilo: Liliana D'Attoma

Diseño de impresión: Romina Buffa

Impresión: VCR Impresores S.A.

Primera edición de 700 ejemplares, Junio, 2014.

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Oficina en la Argentina

Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso

C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Avda. Rivadavia 1439

C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Impreso en Argentina

PRESENTACIÓN

La agricultura familiar es un actor social relevante del sector agropecuario argentino. Entre sus principales características se resalta que representa el 66% de los productores del país, que aportan más del 20% del valor total de la producción agropecuaria (Obschatko, 2007). Se destaca por el impacto social y ambiental que genera, entre los que sobresalen el aporte a la soberanía y seguridad alimentaria, la generación de empleo, la cultura, la identidad, el arraigo rural, el mantenimiento del equilibrio social y espacial y la conservación ambiental, entre otros. En este sentido, el sector de la agricultura familiar se caracteriza, por la complejidad de los procesos sociales y económicos que lo involucran, particularmente en el agregado de valor, la comercialización de sus productos y los distintos aspectos organizacionales.

En los países integrantes del Cono Sur, datos recientes demuestran la importancia numérica del sector, en donde las unidades productivas de la agricultura familiar en la región ascienden a 4.975.000 y representan el 84% de las unidades productivas existentes en ésta (Barril García, A; Almada Chávez, F; 2007).

Los gobiernos, sus organismos del Estado y las organizaciones de productores identificaron en esta década la necesidad de fortalecer este sector por su importancia estratégica en pos de un desarrollo socio-productivo con inclusión y equidad territorial.

A partir de 2003, el INTA fortaleció el trabajo de investigación y desarrollo para la agricultura familiar, innovando organizacionalmente con la creación del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER) y, posteriormente, del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar (CIPAF) y sus cinco Institutos establecidos en las macro regiones del país, los cuales potenciaron el trabajo territorial de las estaciones experimentales existentes y de las más de 350 agencias de extensión rural distribuidas a lo largo y a lo ancho de la Argentina.

Recientemente, el IICA y el INTA acordaron una serie de acciones conjuntas que apuntan al fortalecimiento de las capacidades asociativas de la agricultura familiar. Para ello se plantearon: investigar, analizar, ampliar y profundizar el conocimiento disponible en materia de asociativismo en la agricultura familiar, sistematizar experiencias asociativas, en particular para figuras no cooperativas, centradas en procesos de comercialización y agregado de valor y elaborar, a partir de estos análisis, documentos conceptuales y materiales de divulgación, que promuevan el fortalecimiento de las experiencias asociativas de la agricultura familiar.

A partir de un documento base, de carácter teórico conceptual en el cual se establecieron una serie de nociones sobre las Asociaciones Económicas no Cooperativas de la Agricultura Familiar (AEncAF) y sus diferentes tipos, se sistematizaron experiencias asociativas de la agricultura familiar en todo el territorio nacional, en su mayoría vinculadas al trabajo del INTA en los distintos territorios del país.

Esta publicación da cuenta de los aprendizajes de los diversos procesos asociativos de dichas experiencias de la agricultura familiar, la caracterización de aspectos organizativos, jurídicos, productivos, de comercialización y agregado de valor de las asociaciones, como así también de la construcción de redes público-privadas para su gestación y consolidación.

Los casos muestran múltiples logros en aspectos económicos, pero por sobre todo emergen otros de orden social, manifestados en la construcción de espacios de participación, de reconocimiento y de valorización de las actividades de un sector históricamente invisibilizado.

Para ello, es imprescindible el compromiso de las instituciones y de los técnicos involucrados para la promoción de la autogestión de las organizaciones de productores del medio rural. Se entiende que esta publicación es un valioso esfuerzo de aprendizaje interinstitucional que apunta al fortalecimiento de las capacidades de técnicos y productores involucrados en actividades de desarrollo rural territorial.

Eliseo Monti
Director Nacional del Instituto Nacional
de Tecnología Agropecuaria

ÍNDICE

Introducción	11
I. Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar y sus tipos. Una síntesis operativa	15
II. Experiencias asociativas	29
1. Comité de Promoción de Indicación Geográfica del Salame de Colonia Caroya	31
2. Asociación Civil de Horticultores de General Roca	34
3. Redes de Desarrollo Económico y Social para el territorio de Villa Vil	37
4. El Viejo Matadero de Carabelas	42
5. Feria Agroartesanal Sol de Orán	45
6. Productores Minoristas Unidos de San Carlos	48
7. Asociación Civil de Tomuco y Comunidades Unidas de Molinos (CUM)	52
8. Hilanderas y Artesanas Textiles de María Grande	57
9. Emprendedores Unidos para Triunfar	60
10. Cooperativa Frutihortícola El Ceibo (en regularización)	64
11. Grupo Huellas de San Francisco, complejo operativo de turismo rural	68
12. Productores de Mini Sandías de Saladas	71
13. Asociaciones de Productores Frutihortícolas, Castelli	75
14. Grupo Huitral Mapu	78
15. Grupo Apícola de General Alvear y Conglomerado Apícola de la Cuenca del Salado	81
16. Grupo de Hilanderas y Cadena de Valor Textil Artesanal Manos de Lamadrid	85
17. Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos de General Pico	89
18. Grupo Uniendo Manos, Sabores y Artesanías de Las Rosas	93

19. Grupos Familiares para la Elaboración de Subproductos de Caña de Azúcar	96
20. Asociación para el Desarrollo del Turismo Rural (ADETUR)	98
21. Grupo Vitícola La Auxiliadora	101
22. Grupo de Productores de Nueces de Valle Medio y <i>Cluster</i> de Frutos Secos	107
III. Procesos de gestación y gestión de las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar	115
IV. Institucionalidad para la facilitación de los procesos asociativos	123
V. Las actividades económicas y el agregado de valor	133
VI. Redes y alianzas asociativas	143
VII. Lecciones aprendidas	149
Conclusiones y recomendaciones	159
Fuentes y Bibliografía	163
Anexos	165
Anexo I. Potenciales casos de estudio por tipo de asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar, región y nivel de desarrollo	167
Anexo II. Identificación de experiencias asociativas seleccionadas y entrevistas realizadas	179
Anexo III. Guías para las entrevistas a integrantes y técnicos de las experiencias asociativas seleccionadas	181

Este trabajo tiene por objeto estudiar los procesos de gestación y consolidación de las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar –en adelante AEncAF– en la Argentina, a partir del relevamiento, sistematización y análisis de la información brindada por diferentes experiencias asociativas en los territorios, y extraer enseñanzas que puedan resultar de utilidad en la generación de futuras estrategias e instrumentos de extensión y desarrollo rural.

El presente estudio continúa la iniciativa conjunta entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) (Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural –PROFEDER) que dio origen a un documento previo¹ de carácter teórico conceptual a partir del cual se establecieron, delimitaron y precisaron una serie de nociones y conceptos sobre este tipo particular de asociaciones económicas y sus diferentes tipos.

De acuerdo a ese antecedente, las AEncAF se caracterizan por: a) ser asociaciones económicas prioritariamente orientadas al agregado de valor; b) son conformadas por integrantes de la *agricultura familiar*, en particular por aquellos de menor desarrollo empresarial; c) la organización no reviste una forma jurídica de cooperativa –aunque puede estar en proceso de obtenerla–; y d) se encuentran en diferentes estadios de desarrollo organizacional que van desde grupos informales, asociaciones civiles y sociedades de hecho, hasta sociedades comerciales y, en ciertos casos, integran redes complejas privadas/públicas.

En la primera sección se realiza una breve reseña de las definiciones y conceptos que permiten identificar y diferenciar a las AEncAF de otro tipo de asociaciones, así como presentar los principales tipos ideales que pretenden reunir la heterogeneidad de organización y funcionamiento de las numerosas experiencias concretas.

La aplicación de esos conceptos y criterios a una serie de fuentes documentales y bibliográficas que mencionaban con mayor o menor detalle diferentes experiencias asociativas en el territorio argentino² posibilitó una primera identificación de actividades productivas, regiones, tipos de AEncAF y grados de desarrollo organizacional de 104 casos potenciales de estudio (Anexo I).

A partir de esta información, conjuntamente con los representantes del INTA-PROFEDER se seleccionaron 22 casos para su estudio –identificados en el Anexo II– que, contemplando los intereses institucionales dieran cuenta de la diversidad de tipos de AEncAF, niveles de desarrollo organizacional, actividades productivas y regiones, y posibilitaran recabar la información requerida a través de entrevistas a asociados y técnicos que participaban de esas experiencias.

¹ Lattuada, Mario (2012a). *Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar. Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación*. IICA, Bs. As., diciembre. Un primer antecedente sobre la temática de las AEncAF fue abordado en Lattuada, Mario (2011). *Formas asociativas no cooperativas en el agro. Hacia una estrategia de investigación*. IICA, Buenos Aires, 30 de agosto de 2011.

² INTA (2009). *Innovaciones que promueven los programas del INTA y priorizan las Unidades de Extensión. Relevamiento de experiencias de innovación 2007. Nivel nacional*; Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios-INTA, documento de trabajo n° 6, octubre, Buenos Aires. INTA (2011). *Encuentro Nacional del PROFEDER. El valor agregado del trabajo conjunto*, coordinador Adrián Gargicevich, PROFEDER-INTA, Buenos Aires. Lattuada, Mario (2011). *Formas asociativas económicas no cooperativas en el agro. Hacia una estrategia de investigación*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), agosto de 2011, Buenos Aires.

En cierto modo, la decisión institucional de focalizar el trabajo de campo sobre casos que reciben asistencia actual de los programas, y no incluir aquellos donde ésta haya concluido, así como la definición de las AEncAF que excluye aquellas constituidas bajo la personería jurídica de cooperativa, han confluído para sesgar la integración de los casos a estudiar con una mayoría de experiencias asociativas cuyos estadios de desarrollo no se encuentran entre los más avanzados o consolidados.

Además, dado que la información disponible para definir los potenciales casos de estudio era escasa, existía el riesgo de realizar algunos de los estudios sobre asociaciones que, luego de las entrevistas, demostraran no reunir las características que definen a la experiencia asociativa como una AencAF, como se constata en los casos 3, 19 y 20.

En el caso 19, *Grupos familiares para la elaboración de subproductos de caña de azúcar* en Simoca, provincia de Tucumán, los integrantes surgen de grupos organizados para el acceso a financiamiento de actividades grupales de agencias públicas, pero se consolidan como una unidad de producción familiar bajo el liderazgo del jefe de familia, sin integrar otros miembros. Los miembros de la familia que participan lo hacen como fuerza de trabajo familiar, pero no como pares o socios de un emprendimiento económico colectivo.

El caso 20, correspondiente a la *Asociación para el Desarrollo del Turismo Rural* en la provincia de Santa Fe, registra una asociación que por su integración, objetivos y actividades corresponde al tipo de *asociaciones no reivindicativas y no económicas*, dedicadas a actividades de promoción y capacitación típicas de fundaciones y organizaciones no gubernamentales (ONG), pero no realizan en forma directa actividades económicas conjuntas en beneficio de sus miembros.

El caso 3, *Redes de desarrollo económico y social para territorios de Villa Vil* en la provincia de Catamarca, es de una naturaleza similar al anterior. Una red de técnicos y representantes de diversas instituciones en el territorio que, en este caso, sin adoptar una forma jurídica coopera en la capacitación y organización de ferias donde participan los grupos de productores y comunidades rurales.

La decisión de sistematizar las experiencias mencionadas e incluirlas en el trabajo, con la debida advertencia de que no corresponden a la definición de AEncAF adoptada, se fundamenta en la importancia de utilizar estos *parecidos de familia* para contrastar los rasgos que definen y diferencian a las AEncAF de otro tipo de asociaciones. En el primer caso, para evitar la confusión que pueden generar ciertas iniciativas económicas familiares que constituyen “unidades de producción domésticas” con diversificación y agregado de valor, pero que no constituyen asociaciones donde sus integrantes plantean objetivos y actividades comunes en condición de socios. El segundo y tercer caso permiten exponer el tipo de asociaciones y redes institucionales que actúan como promotoras o mediadoras institucionales pero no reúnen las características de las AEncAF, aunque sus actividades pueden facilitar la actividad y consolidación de aquellas.

Las guías para la realización de las entrevistas a los integrantes y técnicos de las AEncAF seleccionadas fueron discutidas y reelaboradas con los miembros de las instituciones participantes que realizarían el trabajo de campo en un taller realizado en la sede del INTA, el 17 de abril de 2013. Las guías definitivas surgidas como resultados del taller se incluyen en el Anexo III del documento. Una prueba piloto a campo de la aplicación de las guías de entrevistas fue realizada en la localidad de Pergamino, provincia de Buenos Aires, para luego habilitar su utilización en otras experiencias en diferentes regiones del país. Las entrevistas debían ser realizadas a un integrante del grupo o asociación y a un técnico que hubiese asistido a ésta por cada caso de estudio, pero no limitaba la participación de un mayor número de miembros de cada categoría para la misma experiencia, como efectivamente ocurrió en algunos casos.

La información relevada a partir de la aplicación de las guías de entrevistas a integrantes y técnicos de las experiencias asociativas seleccionadas en los territorios constituye la materia prima a partir de la cual se construyó una descripción de éstas, que se presenta en la segunda sección. Para la descripción se utilizó una sistematización de la información en nueve temas: 1) formación y evolución del grupo, 2) características de sus integrantes, 3) objetivos, 4) organización y funcionamiento, 5) actividad económica conjunta, 6) redes de apoyo y colaboración, 7) beneficios; 8) otras experiencias, y 9) lecciones aprendidas. El contenido de los puntos descriptos fue elaborado a partir de la interpretación realizada por el autor del presente trabajo de los discursos desgrabados de los entrevistados -integrantes y técnicos- sobre la misma experiencia asociativa. Es el resultado de una construcción intelectual de organización y articulación del sentido de discursos que, en ciertos casos, coinciden, se complementan o pueden diferir en algunos aspectos, con el objeto de obtener una descripción relativamente coherente y comprensiva de la experiencia asociativa en cuestión. La descripción de los casos así elaborada fue enviada a los entrevistadores para su revisión, con el objeto de observar aquellas cuestiones que pudiesen ser consideradas como errores de contenido o interpretación. La incorporación de las sugerencias y observaciones realizadas dieron forma definitiva a la descripción de las experiencias asociativas que conforman la segunda sección del documento.

En la tercera sección se abordan los procesos constitutivos de este tipo particular de asociaciones, sus aspectos organizativos y jurídicos, y sus capacidades y mecanismos colectivos de gestión, participación y toma de decisiones.

Se indaga en la sección cuarta sobre las condiciones de institucionalidad, entendidas como las reglas de juego que la sociedad y el Estado imponen para el surgimiento y desempeño de este tipo de asociaciones, y se analizan las diferentes estrategias adoptadas por éstas con el fin de adecuar su situación a las restricciones o beneficios que significan para su actividad y consolidación.

La sección quinta aborda las actividades económicas y de agregado de valor que en sus muy diferentes tipos y grados de desarrollo se expresan en los casos analizados.

Una de las formas de mayor complejidad organizacional que asumen algunos tipos de las AEncAF, y que suele ser un sostén importante para su permanencia, la constituye su integración en cadenas de valor y/o en redes privado/públicas de colaboración institucional para llegar al mercado o vincularse con otros eslabones de la cadena. La identificación y caracterización de los diferentes mecanismos de estas alianzas virtuosas se presentan en la sexta sección.

La séptima sección plantea una serie de lecciones aprendidas a partir de los éxitos -y también de los fracasos- de las experiencias analizadas, así como los desafíos pendientes que en diferentes campos o planos deben enfrentar los procesos de consolidación de las AEncAF en la búsqueda de su sostenibilidad y autonomía organizacional y económica. En este punto, la trayectoria o memoria social de las AEncAF estudiadas como procesos de mediano y largo plazo, así como las experiencias de los técnicos que trascienden el caso específico estudiado, constituyen el principal aporte para su elaboración.

Tanto las lecciones aprendidas, como las conclusiones y recomendaciones finales, procuran aportar y sistematizar una serie de cuestiones que puedan ser de utilidad para los extensionistas y líderes rurales comprometidos con la gestación y consolidación de procesos asociativos en la agricultura familiar.

Este documento fue posible debido a la generosa participación de los integrantes de los grupos y asociaciones, quienes compartieron su tiempo y experiencias a través de las

entrevistas realizadas, de los técnicos en el territorio que acompañaron con su trabajo cotidiano estas experiencias asociativas, y de los profesionales que realizaron con experticia las entrevistas en campo, la revisión de las desgrabaciones y las correcciones a las descripciones de las experiencias estudiadas. A todos ellos hacemos llegar nuestro sincero agradecimiento con la esperanza de que los aportes de este documento les resulten de utilidad en su compromiso y trabajo por el desarrollo rural.

SECCIÓN I

**LAS ASOCIACIONES ECONÓMICA NO COOPERATIVAS
DE LA AGRICULTURA FAMILIAR Y SUS TIPOS**

UNA SÍNTESIS OPERATIVA

I. LAS ASOCIACIONES ECONÓMICAS NO COOPERATIVAS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR Y SUS TIPOS. UNA SÍNTESIS OPERATIVA

En esta sección se realiza una breve síntesis de las definiciones y conceptos desarrollados en el documento conceptual (Lattuada 2012a) y se identifican las experiencias asociativas estudiadas que tienen correspondencia con aquellos.

Estos conceptos posibilitan identificar y diferenciar a las AEncAF de otro tipo de asociaciones, así como presentar una serie de tipos ideales a partir de los cuales se intentó sistematizar la organización y funcionamiento de las múltiples y heterogéneas expresiones de los casos concretos observados en los territorios. Algunas de las cuestiones se enriquecieron respecto de la presentación original haciendo breves referencias a las experiencias descriptas en la segunda sección.

Identificación e importancia

El desarrollo rural tiene como condición el desarrollo económico de los territorios, pero esto, a su vez, requiere de la presencia de capital social. Éste se expresa en buena medida en la presencia y densidad de las asociaciones que reúnen determinadas cualidades. En el caso de la agricultura familiar, estas asociaciones dependen fuertemente de un Estado que intervenga favorablemente en su promoción y consolidación.

Un indicador frecuentemente mencionado en la literatura (ver Lattuada 2011) como expresión del capital social y las capacidades de desarrollo de los territorios es la existencia de un número considerable y diverso de asociaciones. Se sostiene que no hay capital social sin asociatividad, pero esto es insuficiente si no existen ciertas condiciones complementarias que caractericen las relaciones sobre los que se funda la organización, sus objetivos y las acciones que efectivamente llevan adelante.

La experiencia demuestra que las condiciones para que las asociaciones constituyan efectivamente un capital social que contribuya al desarrollo de los territorios no están dadas ni son extendidas sino, por el contrario, son escasas y construidas; y la posibilidad de identificarlas requiere un análisis en profundidad de experiencias concretas en contextos determinados.

Las AEncAF, si bien no constituyen el único tipo de asociaciones que integran el capital social de una comunidad, reúnen junto a otras asociaciones económicas como las cooperativas, y reivindicativas como los gremios o sindicatos rurales, mejores condiciones potenciales para transformarse en agentes de desarrollo por su naturaleza y objetivos –aun teniendo en cuenta el carácter competitivo que puedan asumir– que, por ejemplo, las asociaciones con fines culturales o de esparcimiento, entre otras. Esta característica pareciera ser potenciada en los casos de las AEncAF que participan en redes institucionales de colaboración público-privadas dado el mayor número de organizaciones de una comunidad con las que interactúan (sinergia institucional), las cuales, además, presentan y establecen vinculaciones con agencias y organizaciones de diferentes regiones o del ámbito nacional (conexión extracomunitaria), dos condiciones de nivel micro y macro que contribuyen a la generación de capital social (Moyano 2006).

¿Cuáles son los rasgos de las AEncAF que las identifican y diferencian de otro tipo de asociaciones en el medio rural? Estas asociaciones se caracterizan por integrar a población rural vulnerable (trabajadores sin tierras, subocupados, artesanos, población aborigen) y a pequeños y medianos productores rurales de recursos productivos y financieros limitados, que llevan adelante la producción a partir de su trabajo o gestión directa de los

predios con la colaboración de mano de obra familiar o de un reducido número de asalariados. Son asociaciones que se constituyeron originalmente como grupos informales a partir de diferentes precursores sociales –vecindad, amistad, parentesco, etc.–, o movilizadas por agencias públicas o de la sociedad civil ante la posibilidad de solucionar ciertas necesidades básicas, o por la oportunidad de obtener medios o recursos para mejorar sus emprendimientos y condiciones de vida; y evolucionaron en forma heterogénea adoptando diversos grados de organización, formas jurídicas no cooperativas, y articulación en redes horizontales y verticales.

Su accionar, probablemente debido a sus características originales de constitución, suele ser *multifuncional*, al trascender la esfera de la actividad privada y el mercado para desplegarse con similar intensidad en el espacio público del Estado y de la sociedad civil en la búsqueda de apoyo económico financiero y reconocimiento político y social. Una condición que se hace más necesaria cuando más vulnerables son los sectores sociales que las integran.

Pocas de ellas han logrado consolidarse alcanzando una relativa autonomía y eficiencia de su organización y, en la mayoría de los casos exitosos, se observa una activa presencia de lo público –y, en menor medida, de organizaciones de la sociedad civil como las ONG– en el respaldo de estas experiencias durante un largo período de tiempo.

Uno de los mayores desafíos para el desarrollo rural no sólo radica en identificar, replicar y multiplicar las experiencias consideradas exitosas de las AEncAF, sino en lograr que las existentes puedan alcanzar un estadio avanzado o consolidado de autonomía respecto de las agencias y programas promotores y de asistencia³, así como trascender las expresiones aisladas de resultado positivo para unos cuantos individuos para transformarse en un capital social comunitario que contribuya a la construcción del desarrollo local y de los territorios.

Las AEncAF constituyen en la actualidad una realidad tan extendida como heterogénea en el ámbito rural de la Argentina. Las asociaciones en el medio rural pueden surgir en forma autónoma por iniciativa de sus integrantes a partir de la presencia de precursores sociales y culturales tales como la vecindad, amistad, parentesco, etnicidad (casos 2, 4, 12, 14); pero también promovidas por actores sociales externos, sean estos públicos –Estado nacional, provincial, municipal, programas, etc.– como privados –las ONG, asociaciones gremiales y reivindicativas, congregaciones religiosas, organismos internacionales y aun empresas. Sin lugar a dudas, en las últimas dos décadas su principal promotor fue el Estado, a partir de diferentes programas (casos 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 21), y también –aunque en menor medida– las ONG de distintos tipos (nacionales e internacionales, confesionales y laicas), como se puede observar en los casos 7, 9 y 22.

Este conjunto de organizaciones públicas y privadas que actúan de promotores y mediadores institucionales juegan un papel decisivo en la generación, acompañamiento, gestión y consolidación de los emprendimientos asociativos y solidarios, especialmente en aquellos casos integrados por los sectores más vulnerables de la población. En consecuencia, las asociaciones suelen crear mecanismos y prácticas de articulación, representación e intercambio tanto en el ámbito económico como político y social a través de estos mediadores institucionales. El caso 7 de la *CUM* en Salta, el caso 6 de *San Carlos* en Mendoza, el caso 15 del *Grupo Apícola de General Alvear*, el caso 16 de *Manos de Lamadrid*, y el caso 17 de la *Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos* de General Pico son algunos de los ejemplos más destacados, entre otros.

³Durston (2001:48) denomina a este proceso, por el cual los grupos o asociaciones reducen su dependencia del agente, técnico o agencia, pasar de una relación “*semiclientelista de incubadora*” a una relación de “*sinergia facilitadora*”.

Las características de los integrantes de las AEncAF condicionan, en cierta medida, el tipo de asociación a adoptar, como las posibilidades o los tiempos necesarios para la consolidación de la organización como tal, dado que en la mayoría de los casos su integración se realiza con personas en condiciones estructurales y aun de actividad relativamente similar (actividad y disponibilidad de recursos productivos, nivel socioeconómico, nivel de instrucción, etc.).

Las situaciones de reducida disponibilidad de recursos económicos, población dispersa, dificultades en las vías de comunicación y transporte, y distancia de los centros urbanos de servicios administrativos son obstáculos que, si bien pueden ser superados, requieren mayor esfuerzo y tiempo para que los procesos asociativos maduren como organizaciones jurídica y económicamente consolidadas, como puede verse en varias de las experiencias, como el caso 3 de *Villa Vil* en Catamarca, el caso 7 de la *CUM* en Salta en comparación, por ejemplo, con el caso 4 del *Matadero de Carabelas* en la provincia de Buenos Aires.

Dificultades compensadas parcialmente por la presencia de liderazgos internos que suelen ejercer un rol aglutinante y de persistencia en los esfuerzos asociativos y en la continuidad de las actividades, pueden comprobarse, entre otros, en el caso 2 de la *Asociación Civil de Horticultores de General Roca*, el caso 7 de la *Asociación Civil de Tomuco* que integra la *CUM* en Salta, y el caso 10 *Cooperativa (en formación) Frutihortícola el Ceibo* de Montecarlo.

Los objetivos de su actividad suelen estar enfocados, prioritariamente, a la actuación en la esfera económica –la que nos interesa particularmente aquí–, pero dado el carácter multifuncional de las AEncAF, complementariamente expresan objetivos y acciones en el plano social, reivindicativo y político, especialmente en la relación de las asociaciones con ONG, fundaciones y agencias estatales en la búsqueda de la movilización de recursos que favorezcan la obtención de sus objetivos. En muchos casos, las gestiones de las asociaciones en los planos político y social se constituyen en actividades de igual o mayor importancia que las desplegadas en el ámbito económico o del mercado, como lo ejemplifica plenamente la experiencia del Caso 7 de la *CUM* en Salta y, en menor medida, el caso 2 de la *Asociación de Horticultores de General Roca* y el caso 17 de la *Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos* de General Pico.

El grado de formalización de las asociaciones se expresa en un abanico de posibilidades, desde aquellas situaciones de grado informal o inicial –grupos y sociedad de hecho– donde los vínculos son más laxos y las estructuras flexibles, con pocos objetivos o enfocados a una meta puntual, hasta aquellas estructuradas por normas jurídicas, funciones estables y jerarquización interna, habitualmente de mayor antigüedad y envergadura. Ejemplos de las primeras lo constituyen el caso 1 del salame de *Colonia Caroya* en Córdoba para obtener la Identificación Geográfica Protegida (IG), el caso 5 de la Feria de Orán y el caso 9 del acceso a microcrédito por los *Emprendedores Unidos para Triunfar* de Misiones. Mientras que las segundas son experiencias excepcionales, como lo demuestra el caso 13 de la *Asociación de Productores Frutihortícolas* de Castelli (Chaco) y el largo proceso de formación de la *Cooperativa Frutihortícola El Ceibo de Montecarlo* del caso 10 ó del *Grupo de Productores de Nueces de Valle Medio* del caso 22.

Estas asociaciones, independientemente del grado de formalización jurídica, pueden asumir diferentes estrategias de vinculaciones y alianzas con otros actores económicos, sociales y políticos. Los casos 3 de *Villa Vil* en Catamarca, 7 del *CUM* de Salta, 15 del *Grupo Apícola de General Alvear*, y 17 de la *Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos Pampeanos*, entre otros, demuestran que los objetivos que se plantean pueden ser múltiples y diversos, y existir numerosas estrategias de vinculaciones interinstitucionales y redes de colaboración sin que la organización adopte formas jurídicas, administrativas

o comerciales. También, como lo ejemplifica el caso 22 del *Grupo de Productores de Nueces de Valle Medio*, distintos tipos de formas jurídicas pueden ser adoptadas o instrumentadas en diferentes momentos, de acuerdo a los objetivos o requerimientos del contexto, para llevar adelante actividades o acceder a beneficios específicos.

Tipos de asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar

Una diversidad de AEncAF puede ser identificada en el territorio argentino vinculada a diferentes programas de desarrollo, grados de formalización, formas jurídicas, actividad productiva, comercial, y de transformación, así como características socio-productivas de sus integrantes.

Con el objeto de sistematizar y caracterizar la diversidad de AEncAF en el sector rural se procedió en un trabajo anterior (Lattuada 2012a) a la construcción de una tipología de asociaciones y sus redes de colaboración para llegar al mercado con diversos grados de formalización y complejidad organizacional. Estos tipos ideales no agotan necesariamente la totalidad de las experiencias existentes en la realidad, aunque brindan una muestra amplia y representativa.

La diversidad de casos observados pueden ser agrupados de acuerdo a cinco grandes grupos o tipos ideales teniendo en cuenta los siguientes criterios: a) el grado de *complejidad organizacional* expresado en la forma jurídica adoptada, la división de roles y jerarquías internas, y la correspondencia del tipo de forma jurídica adoptada en función de la actividad comercial y de agregado de valor de la AEncAF; y b) la *naturaleza de los actores sociales que integran las redes de colaboración* (privada o pública).

20

Los tres primeros tipos refieren a asociaciones u organizaciones en forma individual o autónoma: i) *grupos o formas proto-asociativas*; ii) *asociaciones simples o primarias*; iii) *sociedades comerciales*; mientras que los dos últimos a sus vinculaciones con redes de asociaciones u organizaciones: iv) *redes de asociaciones y empresas*; v) *redes asociativas complejas público/privadas*. Veamos a continuación una breve descripción de éstos.

i) Grupos o formas proto-asociativas: asociaciones que no registran formalidad jurídica alguna en su organización, como la gran mayoría de los *grupos* constituidos con el fin de recibir la asistencia técnica, capacitación y financiamiento de los programas de desarrollo y que pueden compartir algunos bienes o actividades. Esta es la forma más simple de asociación y, probablemente, la más extendida en la actualidad entre los pequeños productores rurales en función de ser una condición constitutiva o de acceso a los beneficios de los diferentes programas de asistencia y desarrollo existentes –tanto públicos como privados. Esta forma primaria posibilita el acceso a determinadas contribuciones –financieras, técnicas y de capacitación– que significan una mejora puntual o coyuntural en la satisfacción de ciertas necesidades o mejoras en las condiciones de vida de sus integrantes y, en el mejor de los casos, inoculan el germen o fermento para emprender acciones colectivas con objetivos más ambiciosos y un proceso de organización de mayor formalidad y complejidad. Constituyen ejemplos de este tipo los casos 1, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16 y 18.

Por lo general, la actividad en común consiste en la adquisición de bienes –insumos o equipamiento–, los que se incorporan al predio personal de los integrantes, o en la realización de una experiencia puntual de comercialización conjunta de un porcentaje menor de la producción de algunos asociados. En ambos casos, sin continuidad, más allá de la operatoria que posibilitó el acceso a los beneficios de los programas de desarrollo; o la administración de un espacio en común para que cada integrante comercialice sus

productos en forma individual, como ocurre en etapas iniciales de numerosas ferias locales.

No obstante ser un proceso que se inicia como instrumental y coyuntural para el acceso a un beneficio específico, puede madurar y escalar en la organización para abordar nuevas situaciones colectivas en beneficio del conjunto, las que desde una perspectiva dinámica y de largo plazo no pueden evaluarse sólo desde el grado de formalización jurídica alcanzado o el volumen de comercialización de su producción en forma conjunta (como lo ejemplifica el caso 4 de los productores de cerdos del *Matadero de Carabelas* en Pergamino, provincia de Buenos Aires).

Algunas iniciativas muestran que, a pesar del nivel inicial y de la escasa formalización de los grupos, se encuentran en procesos de consolidación como AEncAF mediante la asociatividad a partir del apoyo de *promotores y mediadores institucionales* para mejorar aspectos productivos e implementar estrategias comerciales más eficientes y de mayor inserción y capacidad de negociación. Nuevamente, la experiencia de la *CUM* en el caso 7, o de las redes de desarrollo económico y social de Villa Vil en el caso 3, constituyen ejemplos donde los avances de las experiencias asociativas se encuentran sostenidos por redes público/privadas con escasa formalización jurídica, administrativa o económica formal, así como la mayoría de las ferias entre las que pueden identificarse, entre otras, las del caso 5 de la *Feria Agroartesanal de Orán* en Salta, el caso 6 de *Productores Minoristas de San Carlos* en Mendoza, o el caso 18 *Uniendo Manos, Sabores y Artesanías de Las Rosas*.

- ii) **Asociaciones simples o primarias:** asociaciones que han pasado por un estadio proto-asociativo previo o que, desde su génesis, han formalizado su espíritu societario en alguna forma jurídica básica, aunque no necesariamente la más adecuada para los fines económicos y de agregado de valor.

Nos referimos, fundamentalmente, a la constitución de asociaciones civiles y sociedades de hecho que se generalizaron en los programas de desarrollo rural a partir de los grupos reunidos para acceder a los beneficios de los programas. En muchos casos, las sociedades de hecho y actividades comunes no se dan entre todos los miembros de un mismo grupo, sino entre algunos miembros de diferentes grupos, lo cual indica que predominan las relaciones diádicas y egocentradas que trascienden los límites de los grupos constituidos por los programas en sus estrategias de intervención.

Constituyen ejemplos de este tipo: el caso 2 *Asociación Civil de Horticultores de General Roca*; el caso 7 *Asociación Civil de Tomuco* que integra la *CUM*; y, en cierto modo, el caso 10 *Cooperativa Frutihortícola en formación en Montecarlo*, dado el hecho de no encontrarse aún formalizada como tal.

El caso 13 *Asociación de Productores Frutihortícolas* de Castelli es una experiencia en transición de una asociación civil ya constituida, que se encuentra en proceso de transformación en cooperativa para fortalecer sus actividades comerciales y de agregado de valor.

El caso 17 *Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos* de General Pico constituye una asociación con fines preponderantemente reivindicativos y de gestión de recursos, pero con proyección de actividades económicas conjuntas (ferias, producción de plantines).

Si bien hay preeminencia de grupos que se asocian para utilizar equipamiento, adquisición de insumos y producción en acciones conjuntas, también existen experiencias de agregado de valor abarcando algunas acciones de comercialización

conjunta de parte de la producción, o la adquisición y uso conjunto de equipamiento para la transformación de su producción primaria. Probablemente, el caso 13 *Asociación de Productores Frutihortícolas* de Castelli se constituya en uno de sus mejores ejemplos cuando la planta para lavado, selección y empaque de frutas y verduras comience a funcionar.

iii) **Sociedades comerciales:** Estas asociaciones de productores son aquellas que adoptan formas jurídicas adecuadas a los requerimientos comerciales o de transformación que actualmente habilita el marco jurídico del país. Son poco extendidas entre los pequeños productores y la población rural vulnerable, y las experiencias existentes se encuentran transitadas por los segmentos más capitalizados que integran el heterogéneo mundo de la agricultura familiar. Por sus características, son aquellas que pueden participar plenamente de las relaciones de mercado y acceder sin intermediarios o mediadores institucionales a redes de colaboración con empresas privadas, sean éstas de carácter comercial o cooperativo. No se han relevados casos que cuenten con este tipo de forma jurídica, aunque existen algunos grupos que podrían evolucionar hacia ellas en la evaluación que realizan para adoptar una futura forma jurídica, como en el caso 4 del *Viejo Matadero de Carabelas* en provincia de Buenos Aires.

iv) **Redes de asociaciones y empresas:** Este nivel significa un cambio de naturaleza en el asociativismo rural que se ha analizado hasta aquí, ya que no se trata de la integración de un grupo, sino de las vinculaciones y relaciones de colaboración entre los productores y sus asociaciones con empresas comerciales o agroindustriales en el marco de una cadena productiva o de valor. También aquí las experiencias se caracterizan por un alto grado de excepcionalidad tanto respecto del número detectado, como de su grado de formalización y persistencia en el tiempo. Su integración puede incluir desde grupos de productores con escasa conectividad grupal hasta asociaciones de productores con diferente grado de formalización jurídica, en relación directa con otros eslabones de la cadena que actúan como nodos centrales u organizadores y entre los que se destaca una gran asimetría estructural, económica y de poder de negociación. En estos casos, difícilmente los productores o sus asociaciones puedan otorgar mayor valor agregado a su producción que el acondicionamiento o empaque, el enfriamiento o congelado del producto, o procedimientos que garanticen cierta diferenciación –denominaciones o certificaciones– aunque mejoren sus condiciones de acceso a información, insumos, capacitación productiva, y mayor seguridad de colocación de su producción primaria. Las empresas a las que se encuentran vinculadas –sean éstas cooperativas o sociedades comerciales– suelen reservar para sí las etapas más complejas de transformación y comercialización de la producción. Algunos ejemplos son los siguientes:

a) **Contratos de producción entre empresas y productores:** los mecanismos de contratación o coordinación vertical tienden a expandirse en la medida que aumentan las exigencias de identificación, diferenciación, calidad y regularidad de provisión de los productos. Este tipo de situaciones puede observarse en la vitivinicultura, tanto entre empresas bodegueras y cooperativas con grupos de productores individuales, como también en la industria cervecera entre las empresas elaboradoras y los productores de cebada y lúpulo. En estos casos, si bien las relaciones entre el productor primario y la agroindustria se rigen en su inmensa mayoría por contratos verbales, también existen acuerdos contractuales a partir de los cuales las empresas tratan de garantizar tanto el volumen de entrega como, fundamentalmente, la calidad del producto, lo cual implica en muchos casos la provisión de insumos específicos, asesoramiento técnico y supervisión continua del proceso productivo. La experiencia del caso 12 *Productores de Mini Sandías de Saladas*, en su primera etapa de comercialización en Buenos Aires, podría incluirse en este tipo de acuerdos. El caso 21 del *Grupo La Auxiliadora* del departamento San Martín

de la provincia de Mendoza para la provisión de uva a bodega es un claro ejemplo de este tipo de articulación, aunque promovido y financiado por un programa estatal y una asociación sectorial.

b) Contratos de colaboración empresaria: ya sea como *Asociaciones de Colaboración Empresaria (ACE)* para aprovechar ciertos bienes o servicios que facilitan la actividad empresarial del conjunto de sus miembros –acceso y disponibilidad de equipamiento o tecnología– o, más propiamente, como *Unión Transitoria de Empresas (UTE)* para participar en el aprovisionamiento de un mercado específico que en forma individual es imposible de satisfacer. Estas formas se encuentran poco extendidas entre las AencAF, en correlación directa al bajo grado de sociedades comerciales que son los agentes que generan estas alianzas contractuales de colaboración empresaria. No se han relevado estudios de casos de este tipo.

c) Alianzas estratégicas entre empresas de industrialización y asociaciones de productores: las agroindustrias suelen priorizar sus vinculaciones con grandes productores en lugar de numerosos pequeños productores en forma individual debido a los menores costos de transacción. No obstante, aunque existen relativamente pocas experiencias, éste es un problema que puede ser resuelto a partir de las asociaciones de productores en la medida que pueden integrarlos, organizarlos, facilitar las tareas de capacitación y asistencia técnica por sí mismas, como intermediarios de la agroindustria o por su vinculación con las agencias de desarrollo, así como abordar tareas previas de clasificación, calidad, acondicionamiento y empaque. De este modo, las asociaciones de productores permiten remover los principales obstáculos que suelen encontrar los pequeños productores para su integración vertical con grandes industrias transformadoras, como lo demuestran algunas experiencias internacionales.

El caso 13 correspondiente a la *Asociación de Productores Frutihortícolas* de Castelli, que corresponde al tipo de asociaciones simples mencionadas anteriormente, se encuentra en un proceso en el cual, sin haber logrado concretar operaciones, llevaron adelante negociaciones para realizar en un futuro próximo la provisión a cadenas de supermercados y acceder a mercados de exportación.

d) Clusters privados: o agrupamientos territoriales de empresas alrededor de determinados segmentos productivos relevantes, suelen estar integrados por establecimientos de la agricultura familiar, microempresas y empresas de diversas dimensiones que participan en diferentes eslabones de una cadena de valor. Se plantean una estrategia de mediano y largo plazo a partir del trabajo asociativo para la elaboración de un diagnóstico de situación, definición de estrategias de mejoramiento y capacitación en beneficio de cada uno de los eslabones y el conjunto de la cadena. La cadena de valor se reconoce como una red estratégica de organizaciones –empresas independientes, productores, procesadores, distribuidores– que reconoce la necesidad de colaborar para identificar objetivos estratégicos, y que requiere invertir y compartir riesgos –tiempo, energía y recursos– en beneficio del conjunto y de cada una de las partes. En el presente trabajo no se han relevado casos de este tipo.

v) Redes asociativas complejas público/privadas: estas construcciones institucionales con diferentes grados de formalización y desarrollo también son excepcionales, pero cuando son exitosas tienen un gran impacto local y/o regional. En todos los casos, entre las asociaciones de productores y el mercado y sus agentes existen mediadores y promotores institucionales que participan de algún modo en la organización o asesoramiento de los productores. Estos mediadores pueden ser públicos –agencias y programas de desarrollo, municipios, etc.– o de la sociedad civil –las ONG–, y en muchos

casos participan en forma conjunta. La comuna o alguna agencia o programa estatal, con la colaboración de las ONG u asociaciones de carácter generalista y reivindicativo, actúa como referente organizador del sistema en el que se articulan productores y pobladores rurales, asociaciones y empresas privadas para la conformación de redes de colaboración en la comercialización, transformación y distribución de la producción. Estas experiencias pueden ser puntuales o coyunturales sin llegar a permanecer en el tiempo o, en cambio, consolidarse y generar una experiencia que, en ocasiones, se replica con diferentes niveles de escala, organización y expansión territorial. Algunas de las variantes que puede asumir este tipo son las siguientes:

a) Alianzas entre asociaciones de la sociedad civil y asociaciones de la agricultura familiar: en estos casos, los programas de desarrollo o agencias estatales promueven la vinculación de los grupos de beneficiarios con asociaciones preexistentes, que pueden actuar como organizadores, concentradores o eslabón superior para la transformación y comercialización de la producción de las AEncAF. El caso 7 de la *Asociación Civil de Tomuco* y las *Comunidades Unidas de Molinos* se encuadra en esta categoría.

b) Acuerdos contractuales e integración con grandes industrias y cadenas de comercialización: el Estado municipal o alguna agencia estatal a cargo de programas de desarrollo organiza y gestiona la vinculación de los grupos de productores o asociaciones con grandes empresas transformadoras o cadenas de distribución o supermercados con el objeto de habilitar canales de comercialización de su producción a un mercado que trascienda el ámbito local. Un ejemplo en este tipo de estrategia puede observarse en la proyección del caso 10 *Cooperativa Fruithortícola El Ceibo* (en regularización) de Montecarlo, a partir de las vinculaciones establecidas con una cooperativa de floricultores de la localidad de La Plata.

c) Participación en la organización de mercados: los municipios y las agencias estatales a cargo de programas de desarrollo promueven y gestionan la organización de mercados donde los grupos de productores y sus asociaciones participan y, de ese modo, reducen la dependencia tradicional de los intermediarios accediendo a mercados más amplios. Esto incluye desde la organización de sistemas de coordinación que posibilitan acceder a una mejor información y negociación conjunta de precios, a la organización de la participación en mercados concentradores y remates ferias hasta organizaciones que alcanzan diferentes grados de formalización organizativa y territorial como las ferias francas y ferias de productores y consumidores. Constituyen ejemplos de este tipo los casos 2, 3, 5, 6, 8, 9, 11, 14, 16 y 18.

d) Clusters públicos/privados: su constitución, objetivos y funcionamiento son similares a lo mencionado en IV.d. pero, a diferencia de aquellos donde sólo participaban agentes privados, en este caso son producto de iniciativas y participación de agencias y programas públicos, con amplia participación de estos en su promoción y organización, articulando los agentes económicos e institucionales públicos y privados. El caso 15 *Grupo Apícola de General Alvear* y su inserción en el *Conglomerado Apícola de la Cuenca del Salado*, y el caso 22 del *Grupo de Productores de Nueces de Valle Medio integrado al Cluster de Frutos Secos* constituyen experiencias distintivas de este modelo.

Estadios de desarrollo

Si bien en los criterios observados para establecer la tipología de AEncAF en sus *tipos ideales* se sugiere una relación más o menos directa entre tipo de forma jurídica alcanzada y el grado de consolidación y autonomía de las organizaciones, los casos empíricos

presentan una gran diversidad de situaciones aun dentro del mismo tipo o categoría de AEncAF.

Por lo tanto, en el estudio de casos concretos se requiere contemplar ciertos criterios complementarios de su organización y funcionamiento que permitan diferenciar tanto el estadio de evolución o desarrollo en que se encuentran, como también la potencialidad de la proyección futura de estas asociaciones. En un trabajo conceptual previo (Lattuada 2012a) se adoptaron una serie de indicadores para establecer estadios de desarrollo y criterios de consolidación de las AEncAF que fueron revisados y ampliados a partir de su aplicación a las experiencias asociativas concretas estudiadas en el territorio.

Todo grupo o asociación requiere definir el objeto común del esfuerzo colectivo de sus miembros, el cual puede o no estar claro en sus orígenes, o puede ser definido o redefinido en el transcurso de la evolución de la organización. En cualquier caso, dadas las características de multifuncionalidad de este tipo de asociaciones, su evolución estará asociada a la progresiva identificación y priorización de objetivos económicos, a la formalización jurídica adecuada para su cumplimiento y a la capacidad administrativa alcanzada.

La base para emprender acciones en una AEncAF que reditúe en un beneficio para el colectivo están dadas cuando la *reciprocidad*, la *cooperación* y la *confianza* se presentan con mayor *intensidad* y *periodicidad* (I+P) entre sus miembros. Estas conductas pueden estar asentadas en la existencia de ciertos precursores socio-culturales previos, de la presencia de liderazgos individuales o colegiados (internos o externos), pero también a partir de la construcción de una identificación de necesidades individuales cuya satisfacción requiere acciones colectivas.

En un grupo o asociación esta condición de I+P puede observarse tanto en el grado de participación de sus asociados en la actividad económica común (volumen, porcentaje y frecuencia en el uso de los servicios o actividades económicas comunes) y en el funcionamiento organizacional (disponibilidad de tiempo y trabajo personal dedicado al funcionamiento de la organización y participación en sus decisiones).

La capacidad y eficiencia alcanzada por estas organizaciones para desempeñarse en el campo económico puede ser considerada parcialmente a partir de su *permanencia* en el tiempo de su actividad económica (antigüedad), pero resulta más apropiado considerar el nivel de *autonomía* alcanzado respecto del apoyo técnico o financiero del Estado u organizaciones externas (ONG) en su desempeño y el alcance de su actividad o mercados a los que llegan sus servicios y productos.

En este sentido, una serie de indicadores contribuyen a definir esa mayor o menor autonomía y capacidad operativa de las AEncAF: el grado de participación y autonomía de sus integrantes para la toma de decisiones, la planificación en común de las actividades grupales, la capacidad administrativa y contable de la organización, la disposición para la negociación y los fundamentos sobre los que la llevan a cabo, y el alcance de los mercados adonde se destina el grueso de su producción o servicios.

Finalmente, el número, grado de integración y buen funcionamiento de las asociaciones en forma individual constituyen una condición indispensable pero insuficiente para la construcción de un capital social con impacto en el desarrollo de la comunidad. Para ello se requiere, además, que las condiciones de confianza, reciprocidad y cooperación interna de las asociaciones puedan trascender en las redes de colaboración con otras asociaciones y esferas de actuación, aun teniendo en cuenta que en la medida que el círculo de relaciones se expande, se requiere construir sobre las normas informales y valores en que se asientan las relaciones –bases de orden afectivo o valorativo– una mayor formalidad jurídica y contractual –bases de orden cognitivo.

Estas redes pueden estar integradas en el plano económico por empresas o formas jurídicas económicas diversas –aún cooperativas– en forma horizontal o integradas verticalmente en algún eslabón de la cadena, y en el plano *político institucional* en redes establecidas por programas y proyectos de desarrollo públicos –Estado nacional, provincial, municipal–, o a través de la mediación de organismos de la sociedad civil –las ONG y fundaciones. También las redes pueden ser de características mixtas en las que se articulan acuerdos políticos/institucionales de participación en el mercado –ferias francas, acuerdos entre asociaciones y empresas a partir de la intervención de agencias públicas o las ONG. En cualquier caso, la capacidad de las asociaciones para instrumentar y mantener activas redes sociales, tanto formales como informales, horizontales y verticales, es una condición valorada positivamente como condición de un capital social que contribuye al desarrollo local.

Como se puede comprobar al intentar clasificar los diferentes estudios de casos de AEncAF en función de los criterios que definen los estadios de desarrollo, muchas de las experiencias se encuentran en situaciones intermedias respecto de los esquemas teóricos. Su inclusión en un estadio u otro fue determinada según la mayor cantidad de criterios que representara al caso.

Las característica de las AEncAF de no estar formalizadas en cooperativas impone una mayor presencia de experiencias con indicadores que las ubican mayoritariamente en estadios iniciales e intermedios, ocasionalmente en avanzados, y en ningún caso alcanzan la situación de consolidados.

AEncAF
ESTADIOS DE DESARROLLO Y CRITERIOS DE CONSOLIDACIÓN

Critero/Estadio	Inicial	Intermedio	Avanzado	Consolidado
Claridad del objetivo	Grupo recién organizado o definiendo sus objetivos	Demuestran interés en la asociación, definen actividades	Definen productos y alternativas de mercado	Grupo que ha consolidado sus actividades
Casos	3, 8,18	1, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 19	2, 7, 13, 15, 17, 21, 22	
Forma jurídica	No se plantean su necesidad	Se plantean la necesidad de adoptar una formalización jurídica	Inician el proceso de formalizar una personería jurídica o adoptan una forma jurídica no acorde a su actividad económica	El grupo ha adoptado una forma jurídica de acuerdo a su actividad económica
Casos	1, 8, 9,14,16, 18, 19, 21	3,4,5, 11, 12, 15	2, 6,7, 13, 17	10, 22
Peso de los precursores	Familia Amistad Vecindad Etnicidad Necesidad personal	(-) Precursores (+) Necesidades personales/grupal	Interés y necesidades grupales Objetivo común	Proyecto común Relaciones jurídico/contractuales (estatuto/reglamento)
Casos	2, 3, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 19, 21	1, 4, 5, 10, 17, 18	7, 13, 15, 16, 22	
Conducción	Liderazgo externo	Liderazgo interno	Liderazgo colegiado	Estructura formal jerarquizada/división de funciones
Casos	1, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 18	2, 14, 15, 17, 19, 21	4, 7, 13, 16, 22	
Funcionamiento	Unos pocos miembros realizan todas las acciones con activa participación de técnicos	Al menos la comisión directiva funciona con cierta regularidad o por iniciativa de sus miembros	La comisión directiva se encuentra formalizada y funciona a pleno, pero no el resto de los asociados	Todo el grupo funciona en forma activa y coordinada. Activa participación de los socios
Casos	3, 6, 8, 10, 11, 12, 18	1, 2, 5, 7, 9, 14, 15, 16, 19, 21	13, 17, 22	4
Participación y Compromiso	Menos del 10% Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común Actividad ocasional	Del 10 al 20% Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común Actividad frecuente Comercialización con marca colectiva Puesto de venta colectivo Garantías solidarias	Del 20 al 50% Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común Actividad permanente	Del 50 al 100% Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común Actividad permanente
Casos	1, 3, 5, 8, 9, 13, 15, 17, 18	4, 6, 10, 12	2, 7, 11, 22	14, 16, 19, 21

Criterio/Estadio	Inicial	Intermedio	Avanzado	Consolidado
Toma de decisiones económicas	No hay acuerdo grupal en las decisiones. Se toman en forma individual	Decisiones fuertemente condicionadas a la opinión del técnico	El grupo toma sus decisiones aunque requiere asesoramiento complementario del técnico	Decisiones tomadas en base a las capacidades y experiencias del grupo. Recurren al técnico u otras fuentes de información adicional en forma complementaria
Casos	17, 19	1, 3, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 15, 16, 18	4, 7, 9, 13, 21, 22	2, 14
Planificación en común de las actividades	No existe planificación grupal	Se proponen algunas actividades comunes	Existe una planificación parcial e informal	Existe una planificación formal consistente y permanente de la actividad
Casos	12, 19	3,5,8,9,10,11,14,17,18, 21	1, 2, 4, 6, 7, 13, 15, 22	16
Capacidad administrativa	Faltan sistemas de registro y control	Aplican algunos registros y controles con participación activa de técnicos	Aplican algunos registros y controles internos con ocasional apoyo de técnicos o de profesionales externos	Aplican normas, procedimientos y registros en forma periódica y de acuerdo a normas contable/administrativas o servicio permanente de profesionales externos
Casos	3, 6, 12, 15, 18, 19, 21	1, 4, 5, 8, 10, 11, 14	2, 7, 9, 16, 17, 22	13
Capacidad de negociación	Negocian en forma individual.	Desarrollan habilidades y requieren la intervención activa del técnico para negociar	Negociaciones en base a evaluación de costos y competencia asesorados complementariamente por técnicos	Negociaciones en forma autónoma y directa en base a costos e información de mercado, consultando diferentes fuentes
Casos	1, 8, 9, 14, 15, 17, 18	3, 5, 6, 10, 11, 12, 16	2, 4, 7, 13, 19, 22	21
Alcance de su actividad económica	Local	Local-regional (ocasional)	Local-regional-nacional (ocasional)	Local-regional-nacional-internacional (ocasional)
Casos	1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 11, 14, 15, 17, 18	4, 10, 16, 19, 21	7, 22	12, 13
Participación en alianzas y redes	Vertical. Sólo con el programa o agencia promotora o agentes locales	Vertical/horizontal. Con el programa o agencia promotora/ con algunos grupos vinculados, o integrantes aislados con agentes externos	Vertical/horizontal. Con diversos programas, agencias y ONG, otras asociaciones económicas y empresas	Horizontales y verticales gestionadas en forma autónoma. Participan activamente de relaciones de mercado como organización colectiva
Casos	6, 8, 9, 11, 16, 18, 19	4, 5, 7, 10, 12, 14, 15	1, 2, 3, 13, 17, 21, 22	
Ubicación de acuerdo al mayor número de criterios presentes	3, 6, 8, 9, 18, 19	1, 4, 5, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 21	2, 7, 13, 17, 22	

SECCIÓN II

EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS

II. EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS

Caso 1. Comité de Promoción de la Indicación Geográfica del Salame de Colonia Caroya, provincia de Córdoba

1. Formación y evolución del grupo

Un grupo de productores de salame de Colonia Caroya se planteó la necesidad de tener un instrumento legal para defender su producto, el que es típico de la localidad y generado a partir de tradiciones artesanales familiares. Ante esa demanda, la Municipalidad realizó una convocatoria a los productores y les propuso realizar un proyecto para obtener una denominación de origen o una IG. El grupo, a partir de una serie de talleres organizados por la Municipalidad, decidió adoptar la segunda alternativa, considerándola la más conveniente para proteger la composición y características del producto. A esta iniciativa luego se sumaron el INTA y otras instituciones.

Entre las motivaciones del grupo estaba la necesidad que tenían como elaboradores de defender la calidad y diferenciación de su producto, a lo que se sumaba, en un segundo plano, el resguardo de cierta herencia cultural a partir de formalizar y certificar las recetas familiares de un producto que habían incorporado los abuelos inmigrantes, provenientes de la región del Friuli en Italia, que se radicaron en la zona. Si bien el proceso, con altibajos, tiene una duración de 6 años, el proyecto asumió una cierta dinámica y continuidad en sus actividades a partir de 2008.

2. Características de sus integrantes

El grupo está integrado con elaboradores de salame de medianas empresas, en su mayor parte segunda generación de productores de salame. El 50% de estas empresas son carnicerías que producen salame de manera tradicional, y el resto carnicerías o familias que actualmente se han especializado sólo en la producción de salame, bondiola y jamón. Algunas son familiares, otras un poco más comerciales, pero siempre con volúmenes menores a los industriales –que no se encuentran integradas al grupo– y cada una dispone de sus propias instalaciones para la elaboración. Existe la intención de que los elaboradores industriales se sumen al proyecto en el futuro a partir de que una parte de su producción la puedan elaborar bajo las normas de IG, y mantener el resto en su forma industrial habitual.

3. Objetivos

El objetivo del proyecto ha sido el mismo desde su origen, no cambió y no está previsto avanzar por el momento más allá de él. La identificación y diferenciación del producto con IG permitirá asegurar su calidad y el resguardo del agregado de valor que ya tiene reconocido tradicionalmente en el mercado. El proyecto le permite a cada productor seguir conservando su individualidad comercial y sus mecanismos habituales de comercialización, a la vez que se establece una serie de criterios en común que caracterizan al producto y sus condiciones de elaboración.

4. Organización y funcionamiento

El grupo, integrado por unos 15 elaboradores, tuvo varios intentos de formación en un período de aproximadamente 6 años, pero recibió su mayor impulso a partir de la participación de un técnico del INTA que tuvo a cargo la orientación de las acciones a seguir. El 50% de los integrantes del grupo tiene una participación estable, y el resto es fluctuante. También existen elaboradores que aún no participan, pero que se estima lo harán en el futuro una vez obtenida la IG. En un plazo de dos años se conformó el comité, integrado por tres representantes elegidos mediante votación, a partir del conocimiento que se produjo entre sus miembros durante las reuniones llevadas a cabo en ese período.

El proceso de formación fue lento aunque progresivo, superando varios antecedentes de grupos previos que se disolvieron. El primer gran desafío que superaron fue el hecho de reunirse y tener continuidad en la asistencia a las reuniones. El segundo paso fue generar relaciones de confianza que permitieran compartir las informaciones de que disponía cada integrante, teniendo en cuenta que esto significaba poner en común una información tan sensible como la receta familiar a partir de la cual cada uno elaboraba su producto. El tercer reto fue crear las condiciones para que todos los participantes pudiesen opinar y sentirse escuchados, y aceptaran la participación de los organismos técnicos e instituciones que pudieran aportar información para superar las diferencias.

El grupo se reúne con una periodicidad mensual en instalaciones de la Municipalidad, ya que no dispone de sede. Las decisiones se toman en conjunto por votación de los que asisten a las reuniones, convocadas a través de la Municipalidad. No se adoptó forma jurídica alguna porque para el cumplimiento del objetivo planteado (la obtención de una IG) la creación de un comité era suficiente para satisfacer el requisito requerido.

Los temas de las reuniones son fijados con antelación y se inscriben en la orden del día, habitualmente refieren a los diferentes requisitos o componentes del producto y el proceso de elaboración: aditivos, tiempo de estacionamiento, etc.; así como a cuestiones relativas al sistema de control, una vez que se establezca la IG. Según los asuntos a tratar se invita a diferentes actores e instituciones a los talleres. En estas reuniones se tomaron todas las decisiones correspondientes a las características que debe reunir el producto que lleve la IG: el porcentaje de los ingredientes en la receta, el tamaño, el tiempo de estacionamiento, los requisitos de calidad y sanidad, tipo de secado, temperatura y humedad del proceso, controles sobre la materia prima a emplear, y área geográfica comprendida.

5. Actividad económica conjunta

El grupo cumplimentó el proceso para presentar ante el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación el expediente que solicita la IG del salame de Colonia Caroya. Las actividades conjuntas se concentraron en definir en forma consensuada, y con la participación de numerosas instituciones de apoyo (Universidades, INTA, INTI, Municipalidad, etc.), sus características y condiciones de producción.

Todos los esfuerzos y atención se centraron en las cuestiones relacionadas a definir las recetas, es decir, los componentes del producto y el proceso de producción, los controles y el seguimiento. Pero no se plantearon nuevos objetivos y proyectos, aunque no se descarta que, una vez obtenida la meta propuesta, se planteen la posibilidad de definirlos.

Desde el comienzo acordaron que no existe interés en comercializar en forma grupal o disponer de una marca común, aunque podrían abordar en forma conjunta problemáticas relacionadas con la provisión de materia prima (cerdos) o ciertos insumos. Probablemente, uno de los temas futuros se concentre en la obtención de habilitaciones para el tránsito federal de los productos y, con posterioridad, la habilitación del SENASA que permita la venta y distribución de la producción en todo el país. Se está gestionando la posibilidad de convertirse en un grupo del programa Cambio Rural del INTA.

6. Redes de apoyo y colaboración

La Municipalidad de Colonia Caroya tuvo un rol destacado como catalizador y promotor de la iniciativa al destinar una técnica para acompañar el proyecto, además de contribuir con la adquisición de equipamiento para la medición del pH. A ella se sumó el INTA, uno de cuyos técnicos lidera el proceso, así como la convocatoria de participación de otras instituciones, como la Universidad Nacional de Quilmes para análisis del producto, la Universidad Nacional de Catamarca en la capacitación de Buenas Prácticas de Manufacturas, y el INTI Carnes en lo referente a elaboración.

En todos los casos, la asistencia de las agencias participantes, las capacitaciones, así como los ensayos y análisis de laboratorio fueron financiados por el municipio y las instituciones participantes, sin que los integrantes del grupo hayan tenido que invertir o solventar gastos.

7. Beneficios

El proceso no produjo mayores beneficios en las ventas porque aún no se ha obtenido la IG. No obstante, fue de utilidad para cambiar y mejorar internamente las actividades de los integrantes del grupo en diferente grado, especialmente en cuanto a las buenas prácticas de manufacturas para la inocuidad del producto, a partir de la higiene personal y de la fábrica, y el mantenimiento de la cadena de frío, entre otras cuestiones. Otras mejoras, como las relacionadas con la infraestructura, son más difíciles de implementar o requieren de más tiempo debido a la necesidad de recursos económicos, los que se estima podrán obtenerse en el futuro a partir de la constitución como grupo una vez obtenida la certificación.

El mercado de colocación del producto es local porque, fundamentalmente, es comercializado en la zona, pero el posicionamiento del producto es nacional porque tiene un reconocimiento a través del turismo que visita el territorio. La obtención de IG garantizará que la calidad del producto no se deteriore y posibilite una clara diferenciación con respecto a otros productos de carácter industrializado o de otras regiones.

Este proceso, conjuntamente con otros proyectos en la zona, como el del vino de Colonia Caroya, y la iniciativa de involucrar a la comunidad e instituciones educativas en definir un logotipo para el salame de Colonia Caroya, fue un medio para sensibilizar a la población sobre ciertos activos sociales y culturales por los que se los reconoce más allá del ámbito local, y sobre la importancia de asumir una preocupación colectiva por conservar la calidad de sus productos y las características que los diferencian.

8. Otras experiencias

Las cooperativas en la zona tuvieron experiencias negativas, y muchas de ellas quebraron o fueron vaciadas. Por lo tanto, las experiencias asociativas no cuentan con antecedentes favorables, aunque cada experiencia es diferente. Los grupos se integran en función de ciertas necesidades y problemáticas comunes; luego, las afinidades entre sus integrantes y los grados de colaboración y confianza contribuyen a reforzar la unión entre los que siguen cooperando, a la vez que provoca el alejamiento de otros.

El vino artesanal de Colonia Caroya tuvo una experiencia grupal importante, pero posteriormente disminuyó la intensidad de esa actividad. Desde el 2008 las bodegas elaboradoras de vinos caseros se integraron a un proyecto con la Agencia Córdoba de Turismo, el Gobierno de la provincia de Córdoba, Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) y Bodegas de Argentina. Este programa nacional de consolidación del enoturismo tenía varias etapas, en las que se requería capacitación, adecuación de infraestructura y procesos y, finalmente, la integración en consorcios.

Cada una de las ocho bodegas de Córdoba, así como cada elaborador de vino casero, tiene un gerente financiado por el programa durante dos años para que los acompañe en sus decisiones, fundamentalmente, en lo referente a herramientas de comercialización y en promoción. Los productores de vinos caseros son pequeños emprendimientos familiares, con las limitaciones que ello implica en materia de oferta, de discontinuidades, y de la disponibilidad de los recursos humanos y el conocimiento. Si bien el proceso no se completó, se logró el objetivo de que las bodegas de Córdoba y los productores de vinos caseros se integraran en consorcios con un gerente de proyecto financiado por el programa de la COVIAR, el que se encarga de organizar la comercialización, promociones, etc.

No obstante la experiencia asociativa para turismo de los caminos del vino –en la que participaron sólo tres bodegas– terminó diluyéndose, sirvió de antecedente para que el programa de Cambio Rural del INTA los integrara bajo la forma de consorcio para dar continuidad a la asistencia técnica. Los integrantes de Provid, grupo de Cambio Rural que se transformó en Terruño Córdoba, recibieron apoyo del Ministerio de Desarrollo Social –para adquirir una bodega móvil– y de otras instituciones –Subsecretaría de Agricultura Familiar, Agencia Córdoba Turismo, entre otras– para participar en diferentes eventos de promoción –Caminos y Sabores, FIT–, y recibir capacitaciones.

9. Lecciones aprendidas

Se requiere que se cumplan algunas condiciones para que ocurran los lentos procesos de formación de los grupos asociativos. En primer lugar, lograr que sus integrantes se convoquen y mantengan cierta continuidad en la asistencia a las reuniones. Una segunda condición consiste en generar relaciones de confianza que permitan compartir las informaciones de las que dispone cada integrante. Y, en tercer lugar, que exista la condición de que todos los participantes puedan opinar, ser escuchados y respetados. Finalmente, es importante que los grupos recurran y acepten la participación de los organismos técnicos e instituciones para aportar información o asesoramiento que permita superar sus dudas y resolver conflictos o posiciones encontradas entre sus integrantes.

Los procesos de diferenciación territorial y cultural –que significan un agregado de valor a los productos– también constituyen un medio de sensibilizar a la población sobre ciertos activos sociales y culturales por el que se los reconoce más allá de la propia localidad, y la incorporación de una preocupación colectiva por revalorizarlos y conservarlos.

Caso 2. Asociación Civil de Horticultores de General Roca, provincia de Río Negro

1. Formación y evolución del grupo

Las primeras reuniones se realizaron a partir de 2008 con un grupo inicial de 3 personas, promovidas por uno de los integrantes con experiencia en trabajo social –en la actualidad, el presidente de la asociación. El grupo fue creciendo progresivamente y adoptó una personería jurídica de asociación civil en 2009, integrando en el presente a 40 asociados. Entre algunos de los miembros originales existen lazos de vecindad y, en algunos casos, de parentesco.

En ese período se realizaron actividades de orden organizativo, pero ninguna actividad económica conjunta. Los integrantes producían y comercializaban en forma individual, y fueron asistidos durante tres años como grupo de Cambio Rural. Los objetivos originales fueron diversos pero orientados en la búsqueda de mejorar las condiciones de vida de sus integrantes, identificados con la producción y comercialización hortícola.

2. Características de sus integrantes

Son productores hortícolas familiares, en su amplia mayoría arrendatarios y medieros –menos del 10% son pequeños propietarios–, con superficies de explotación que rondan las 5 ha, con una dispersión de entre 2 y 10 ha. Los 40 integrantes de la asociación explotan una superficie de, aproximadamente, 160 ha hortícolas en forma individual.

Desde la adopción de la personería jurídica hasta la actualidad, la asociación sumó más del 50% de sus integrantes en función de las actividades que comenzó a desarrollar, mientras que sólo se alejaron 2 miembros debido a que no residen más en la zona.

3. Objetivos

Entre los objetivos de la asociación se destacan: a) la búsqueda de asistencia agronómica para mejorar cuestiones de producción; b) la divulgación de su actividad y el desarrollo de vínculos con el Estado y otras asociaciones; y c) mejorar sus canales de comercialización a partir de ventas directas y canales alternativos a los tradicionales.

Para la consecución de estos objetivos, la asociación se vinculó con el INTA, el cual prestó sus servicios de asistencia técnica como grupo de Cambio Rural durante tres años. El grupo también desarrolló una intensa actividad en el plano de las vinculaciones con organismos del Estado y con otros grupos en la búsqueda de apoyos y recursos económicos para sus asociados, y visibilidad y participación en espacios reivindicativos para la asociación (Mesa de Horticultura Provincial). Además, se organizó una feria para la venta de los productos hortícolas, como un paso intermedio para organizar un mercado concentrador.

4. Organización y funcionamiento

Los integrantes evaluaron diferentes formas jurídicas para la asociación, desde una Cámara de Productores Hortícolas –de naturaleza reivindicativa–, a una cooperativa –de naturaleza económica–, pero decidieron la personería jurídica de una asociación civil porque, al decir de sus asociados, “tiene menos problemas”, entendiéndolo por ello que la dimensión de sus negocios no es de una envergadura que requiera otro tipo de estructura y que su costo de mantenimiento sólo les demanda un aporte de \$ 10 mensuales a cada uno de sus integrantes. Dado que los objetivos planteados eran mucho más amplios que los de la comercialización, la adopción de una forma jurídica de asociación fue considerada la más conveniente para esta primera etapa tanto por sus integrantes como por el técnico que asistió en el proceso.

La iniciativa y decisiones son llevadas a cabo por sus miembros, mientras que el apoyo técnico –a partir de Cambio Rural de INTA– fue complementario en las acciones orientadas a su organización. La toma de decisiones de la asociación se realiza en asambleas por consenso, o por votación, en aquellos casos en que no se alcanzan acuerdos. También se recurre al apoyo del INTA para la realización de talleres con el objeto de dilucidar algunas cuestiones conflictivas planteadas por los asociados y fundamentar así la toma de decisiones.

Tanto la comisión directiva como las reuniones generales del conjunto de los socios se realizan con una periodicidad mensual, y con una concurrencia promedio del 80% de sus asociados. Los miembros de la comisión directiva se distribuyen funciones, llevan registros y actas y se rigen por el estatuto de la asociación. La renovación de la comisión se produce cada dos años, aunque la persona a cargo de la presidencia se mantiene en el cargo desde la creación de la asociación. No tienen personal contratado.

La asociación alquila el galpón donde se lleva a cabo la feria con los recursos generados por esa actividad, y obtuvo apoyo económico del municipio para los primeros meses de alquiler, hasta que la actividad de la feria le permitió afrontar los costos.

5. Actividad económica conjunta

La actividad económica conjunta consiste en gestionar y administrar el espacio donde se lleva a cabo la feria de productos hortícolas, en la cual los productores llevan y comercializan en forma individual su producción. Se estima que venden a través de la feria alrededor del 30% de su producción, y comercian con los mayoristas el 70% restante. Los precios de los productos que se comercializan en la feria se establecen, periódicamente, en forma conjunta mediante acuerdos y consensos, aunque no existe un criterio específico ni cálculos predeterminados de costos.

La feria cuenta con un reglamento interno de organización y funcionamiento, se encuentra activa y funciona todos los días del año. Dado que los productores no producen en invierno por las condiciones climáticas de la región, se dedican en esa época a la venta de productos que adquieren de terceros en otras zonas, con el objeto de mantener en funcionamiento el canal de comercialización y de ingresos.

Desde hace tres años la asociación realiza la compra conjunta de fertilizantes, facilitada por un crédito otorgado por la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación, cuya devolución cumplió en tiempo y forma.

6. Redes de apoyo y colaboración

En materia organizacional, el INTA, la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación y el municipio contribuyeron activamente a través de capacitaciones y otros recursos. Los integrantes de la asociación plantean la necesidad de continuar con la asistencia técnica permanente en los predios individuales de los productores para poder crecer, con el apoyo de recursos económicos externos a la asociación y a los productores que la integran.

Los miembros de la asociación no habían recibido asesoramiento agronómico en chacra antes de establecer un vínculo con la agencia de extensión del INTA e integrarse como grupo de Cambio Rural. Este proceso significó para sus miembros un aprendizaje gradual e importante, cuyos resultados se observan tanto en el discurso como en las prácticas de los productores en la actualidad. Cambio Rural del INTA brindó al grupo asistencia técnica durante tres años.

El INTA generó talleres internos con todos los asociados y, en algunos casos, con la comisión directiva, en los cuales se discutían las problemáticas a abordar durante el año y se planificaban las actividades a realizar. También se convocaron capacitadores para la mejora de la comunicación interna y el diálogo entre los socios, se realizó un boletín interno y se desarrollaron estrategias de vinculación con el medio a través de la participación en festividades locales y en programas de radio para dar mayor visibilidad a la actividad de la asociación ante la comunidad.

En la provincia de Río Negro en los últimos años se produjo un proceso de fortalecimiento de las organizaciones de productores hortícolas, creándose una Mesa Provincial de Horticultores que ya lleva su tercer Encuentro Provincial, y en la que la asociación participa activamente. Además, la asociación integró el Foro Nacional de la Agricultura Familiar (FONAF), promovido desde la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación, estableciendo conocimientos y vínculos en el plano de la interlocución con el Estado nacional y potenciales accesos a recursos y financiamiento que faciliten el logro de los objetivos que tienen como grupo.

7. Beneficios

A pesar de que los integrantes de la asociación no reconocen mejoras en sus condiciones socioeconómicas como producto de la experiencia asociativa –debido a una evolución asimétrica en el mercado entre el precio de sus productos y los insumos que requieren–, consideran que los resultados no fueron homogéneos para ellos. No obstante, la organización creció en número de asociados en función de los logros que tuvieron de acuerdo a lo expresado por sus dirigentes y el técnico, un hecho que la diferencia de otras experiencias asociativas de la zona. Además, se sostiene que la comunidad y las regiones alejadas se encuentran conformes con la feria dado que se obtienen mercaderías de buena calidad.

De acuerdo al técnico, la asociación les permitió a los productores acceder a créditos y subsidios de distintos organismos, posibilitando hacer su ciclo de producción en mejores condiciones y, de alguna manera, generar entre los socios vínculos de mayor solidaridad

que les permitieran consolidarse progresivamente como organización y, a su vez, ocupar un lugar reconocido en la comunidad.

8. Otras experiencias en la zona

La constitución de una cooperativa de productores de hongos, basada inicialmente en un grupo con fuertes relaciones de amistad, es una experiencia asociativa que también procuró consolidarse en la zona. Este grupo tenía en claro desde su origen el objetivo de alcanzar una comercialización en el mercado formal a partir de los sistemas comerciales tradicionales y, en consecuencia, adoptaron una forma jurídica de cooperativa que les posibilitara esta actividad.

La cooperativa ya no es asistida desde el INTA, aunque se mantienen vínculos esporádicos para asesoramiento en algún proyecto y por la representación que la cooperativa obtuvo en el Consejo de la Agencia local de esta Institución. Tanto la asociación como la cooperativa se destacan por su autonomía, ambas tienen líderes reconocidos por sus integrantes que tienen características de personalidad y los conocimientos necesarios para conducir los grupos y las organizaciones, planteando las líneas de trabajo y las actividades a realizar.

Si bien la cooperativa tiene su sala de deshidratado, sus productos se encuentran habilitados y tiene nuevos proyectos –como el de obtener una maquinaria para hacer conservas–, no logró crecer en el número de asociados, aumentar su escala, ni generar una actividad que les permitiera a sus integrantes convertirla en su medio de subsistencia.

9. Lecciones aprendidas

Para que un grupo se pueda conformar tiene que tener claros los objetivos. Los integrantes de la asociación tienen muchas posibilidades de lograr una autonomía como agentes económicos porque se encuentran fuertemente motivados para mejorar, capacitarse y lograr un mejor medio de vida para su familia. A ello se agrega, en los casos mencionados, la importancia de liderazgos internos relevantes.

El trabajo con la asociación implicó un fuerte vínculo entre técnicos del municipio, de la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación, interno del INTA y de Cambio Rural. En forma progresiva se integró una red que requirió de trabajo y discusión para consolidar un grupo interinstitucional. Éste brindaría respuesta a nuevas necesidades en el territorio que, tradicionalmente, no se atendían, lo que exigió a los técnicos la adquisición de conocimientos y capacidades en un proceso de crecimiento y formación continua.

En el proceso de gestación y consolidación pueden surgir obstáculos provenientes de otros intereses preexistentes en las comunidades. Ciertas dificultades tuvieron que ser enfrentadas en el proceso de instalación de la feria –como las objeciones de alguna entidad representativa del comercio local–, las que fueron superadas con el apoyo y gestión de las instituciones promotoras. Por otra parte, la necesidad de contar con la colaboración de profesionales en ciencias económicas (comercialización, administración, economía, etc.), para asesorar en las cuestiones atinentes a mercado y comercialización, se constituye en un factor relevante para el avance y consolidación de las asociaciones.

Caso 3. Redes de Desarrollo Económico y Social para el territorio de Villa VII, provincia de Catamarca

Este caso no constituye un tipo de AencAF, de acuerdo a la definición que se adoptó, sino a una red público-privada de promotores o mediadores institucionales que promueve, coordina y gestiona una serie de actividades y acciones en beneficio de grupos, asociaciones y comunidades. No obstante, permite conocer el modo en que muchos de los grupos

proto-asociativos, o aun pobladores en forma individual, se integran en iniciativas de tipo asociativas. En otras palabras, esta red de promotores o mediadores institucionales nos permite observar ciertas condiciones de grupos primarios en una etapa muy inicial del proceso asociativo, que procura incorporar sectores que deben superar dificultades extremas como la dispersión y aislamiento geográfico y los escasos recursos económicos y productivos en condiciones ambientales rigurosas.

1. Formación y evolución del grupo

En 2008 se conformó una red de representantes de organizaciones promovida por un miembro de la Municipalidad que trabaja en turismo, en la que participan la escuela n° 420, la escuela n° 131 Alto el Bolsón, la escuela n° 160 de las Cuevas, la comunidad aborigen, el Correo Argentino, la policía, Guiyatur –una organización privada de jóvenes–, el Registro Civil, la Cooperativa de Laguna Blanca, la Asociación de Productores de Villa Vil, la posta sanitaria, la comisión de la Iglesia y el INTA. Excepto las dos o tres personas que tomaron la iniciativa, no existía un conocimiento o relaciones previas entre los integrantes, con algunas excepciones en las que se reconocen ciertas relaciones de afinidad.

Esta red de instituciones no constituye en sí misma una AEncAF, sino una red interinstitucional que promueve y apoya una serie de actividades de asistencia y capacitación para las comunidades y la población rural de la región, entre las que se destaca el apoyo y la organización de ferias donde aquellas participan con sus productos y manifestaciones culturales.

2. Características de sus integrantes

En las reuniones de la red participan entre 15 y 20 personas provenientes de las instituciones de diferentes áreas del municipio (turismo, cultura, producción, deporte, acción social), representantes de las comunidades, de las asociaciones y también algunos artesanos y productores rurales en forma individual. El único requisito es que tengan una disposición abierta para realizar actividades en favor de la comunidad.

Los productores de las comunidades rurales de la zona se encuentran dispersos, por lo general, a grandes distancias de los poblados, con superficies de producción muy pequeñas dedicadas a ganadería de cabras y agricultura de papa andina, quinoa y alfalfa, así como a la elaboración de tejidos artesanales de lana de vicuña. Las comunidades son pequeñas, integradas entre 15 y 30 familias cada una. Al tener poblaciones aisladas, existen mecanismos tradicionales de organización para colaborar en las compras y gestiones que deben realizar atravesando largas distancias, aunque esto no significa la compra de insumos o la comercialización comunitaria. Las necesidades compartidas y las relaciones de parentesco juegan un rol importante en este tipo de comunidades y actividades.

3. Objetivos

El objetivo original de la red fue el de reunirse para tratar los problemas y necesidades planteados en la comunidad sobre educación, salud, desarrollo, producción, comercialización, y buscar alternativas para su resolución. Las primeras acciones estuvieron orientadas a cuestiones relacionadas a educación y salud de las comunidades, logrando la instalación de las plantas potabilizadoras de agua y la convocatoria para que los niños y jóvenes que habían dejado la escuela pudiesen concluir su ciclo de formación primaria. Luego se incorporó el objetivo de mejorar la calidad de vida de los productores y artesanos a partir de capacitaciones y la organización de ferias.

4. Organización y funcionamiento

La red no ha adoptado aún una forma jurídica, tampoco un estatuto o reglamento de funcionamiento, ni dispone de libros contables o registros más allá de un libro de actas donde se deja constancia de las reuniones y las decisiones tomadas. No dispone de local, ni bienes muebles ni inmuebles, siendo la Municipalidad la que provee la sede para las

reuniones, además de la movilidad y las carpas que requiere la logística del armado de las ferias en las distintas comunidades. No obstante, se estima que en un futuro próximo tanto la red como las ferias requerirán su formalización en algún tipo de asociación o sociedad.

Las reuniones de la red tienen una periodicidad mensual, y son convocadas por quien lidera ésta como funcionario municipal con acuerdo del INTA, siendo responsable también del registro de actas. El liderazgo del promotor original se mantiene en la organización, funcionamiento y representación de la red, sin que existan otros órganos directivos. También actúa como intermediario comercial entre la demanda y los productores de la zona, o financiando la compra de insumos para los que elaboran las comidas o productos para la feria.

Los temas que se tratan en las reuniones son los referidos a producción y organización de las ferias en diferentes localidades (Villa Vil, Barranca Larga y otras). Los delegados de las comunidades solicitan a la red la organización de una feria, luego, los representantes que participan en las reuniones discuten y deciden. Previamente a la realización de cada feria se realiza una reunión para planificar la actividad, determinar los gastos, resolver las cuestiones logísticas y comprometer el aporte de cada institución.

5. Actividad económica conjunta

En el año de creación de la red (2008), se organizó la Primera Feria Andina. En la actualidad se realizó la 4^{ta} Expo Puna y se encuentra en preparación la 6^{ta} Feria Andina. Este mercado típicamente local es también organizado teniendo en cuenta fechas asociadas con el turismo, lo cual permite hacer conocer sus productos más allá del mercado local y, a su vez, integrarse como un eslabón adicional a las actividades turísticas de la zona.

En general, a las ferias concurren las poblaciones enteras (comunidades de 14 a 30 familias) con sus productos para vender. Dentro de esas poblaciones hay grupos que se dedican a chacinados, otros a cultivos andinos, y algunos a la elaboración de tortas de algarroba, tortas de quinoa y dulce de membrillo con quinoa. Estos constituyen pequeños grupos que se reúnen y van como comunidad hacia las ferias. Allí participan también ganaderos, artesanos de lana de llama, vicuña y ovejas, nogaleros y pimentoneros, en todos ellos el denominador común es la territorialidad y la identidad andina, valores que las instituciones promotoras han tratado de revalorizar a partir de su diferenciación.

Todos los expositores en la feria cuentan con puestos en forma gratuita, ya sea que pertenezcan o no a la localidad, porque se considera que lo importante es su participación. El obtenido por las ventas se destina para disponibilidad total de los participantes; ni la feria ni la comuna o la red perciben un porcentaje u otro tipo de retribución para cubrir los gastos en que incurren las instituciones a fin de posibilitar la logística que requiere su armado. En cuanto a los precios de venta, quienes lideran la red se encargan de sugerir de modo informal a los feriantes que productos similares deben tener un mismo precio, aunque no existe una norma ni reglamento que lo especifique.

Si bien en la entrevista se mencionan cuestiones de producción, comercialización y valor agregado conjunto, y de obtención de equipamiento para la quinoa y los papines andinos, esto se refiere a las actividades de productores de la zona, no a las actividades de la red como tal.

6. Redes de apoyo y colaboración

Como queda claro desde su origen, la red está constituida por numerosas y diversas organizaciones públicas y privadas con radicación en el territorio. A ella se han agregado, además de las instituciones educativas y de salud ya mencionadas, el INTA como otro actor principal, y la colaboración de la Universidad Nacional de Catamarca y la Universi-

dad Nacional de Tucumán. El municipio ocupó desde el comienzo el rol de coordinador y organizador.

Las capacitaciones son promovidas por la red con el objeto de llegar a los productores y artesanos, y fomentar o fortalecer sus actividades. El apoyo del INTA fue incondicional, en cooperación con el municipio, aportando recursos humanos y económicos en proyectos de infraestructura y capacitación. El INTA brindó un curso sobre chacinados que tuvo una amplia repercusión; talleres sobre piedras, madera y cerámicas; y capacitación sobre la elaboración de comidas andinas en base a productos regionales como la quinoa, son sólo algunos ejemplos. Esto permitió, en algunos casos, dar cierto valor agregado a los productos locales. La quinoa se vende como grano, aunque una pequeña cantidad se elabora como harina, con la que se preparan muchas comidas que se comercializan luego en la feria: empanadas andinas, tortas de quinoa, etc. Se promovió la participación de cursos en otras regiones, con el objeto de poder facilitar los emprendimientos de las familias en puestos de comida en las ferias.

Se destaca la articulación interinstitucional en los trabajos y logros obtenidos. El INTA local reconoce que, sin el apoyo de los gobiernos locales, no se podría avanzar. En el caso del municipio de Villa Vil, existió apoyo de las diferentes áreas a partir de la colaboración y tiempo de gestión del Director de Producción y del Director de Cultura, entre otros. A ello se agrega el trabajo realizado con la Subsecretaría de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura, Ganadería, y Pesca de la Nación, que colaboró con recursos económicos y capacitaciones en Morterito y Rodeo Servan, así como con la Universidad de Catamarca en algunas cuestiones que requerían de investigaciones ad hoc. También la Subsecretaría solventó costos de transporte y alojamiento para promover la conformación y organización de los grupos y su participación en diferentes actividades.

40

La red se informó, a través de gestiones en la provincia de Tucumán, sobre la posibilidad de acceder a micro créditos y apoyos no reembolsables para los productores de la zona. Por otra parte, la Municipalidad tiene previsto prestar servicios de maquinaria para la preparación de la tierra a los productores, cobrando un porcentaje simbólico de la producción por el costo del servicio.

7. Beneficios

Los beneficios de la red fueron importantes para la comunidad en la medida en que se trataron y resolvieron problemas como, por ejemplo, la instalación de una planta de potabilización de aguas en Barranca y en Villa Vil y, de ese modo, se pudieron prevenir serios problemas de salud de la población, entre otras iniciativas. Por su parte, los pobladores se vieron favorecidos a partir de las capacitaciones brindadas y las posibilidades que se generaron al participar en las ferias. La actividad de la red permitió también la integración de un grupo de productores de chacinados.

Con las ferias se incrementaron las ventas y, por lo tanto, los ingresos percibidos por los productores y artesanos. Se estima que la Feria de la Cámara de Semana Santa, la de Barranca Larga y la de Laguna generaron ingresos por ventas de alrededor de \$ 100.000, un monto del que no se registran antecedentes. Se reconoce a las ferias como el factor que permitió esas mejoras en los ingresos de los productores y la población de la zona.

Para la comunidad en general, la actividad de la red permitió que mejoraran su dieta alimentaria al incorporar cultivos tradicionales que habían sido abandonados. A ello se agrega el beneficio económico de los mayores ingresos por productos tradicionales que fueron revalorizados, ya que le dieron valor agregado a su producción. La quinoa no se cultivaba y la papa andina sólo la producían 5 familias. Ahora, además de cultivar la quinoa, hacen harina con ella y elaboran alimentos. En el caso de las cabras, antes se vendían como

animal entero, en la actualidad, a partir de las capacitaciones, se produce charqui, chorizos y morcilla.

Mejóro también la capacidad de comercialización, a partir de su participación en las distintas ferias. Si bien la Expo se promovió desde la red, las otras ferias fueron organizadas por las comunidades y, en algunos casos, como la Feria de Cambalacho, les asignaron y demandaron tareas a las instituciones del territorio para que colaboren en ese proceso.

Debe destacarse también un cambio positivo de la valoración de las comunidades y de sus productos y, con ello, su autoestima. “...Ya no bajan los collas, bajan los de Villa Vil que tienen una producción diferencial, que tienen una producción que no se hace en otro lado, que tienen un tipo de canciones que se hacen aquí. Porque la feria no es solo feria, es cultura, es muchas otras cosas más...”, “...cuando había empezado a ir a Laguna Blanca, en el 95, si la gente te ofrecía comida, te ofrecía papa común que compraba allí. Era como si te quisieran ocultar que producían papa colla. Ahora bajan con su papa andina, que ya no llamamos papa colla –aunque es el mismo producto–, y la ofrecen con todo orgullo. Bajan con la carne de llama y la ofrecen sin ningún problema sabiendo que la gente los está esperando.” (Entrevista a técnica del INTA).

8. Otras experiencias en la zona

Existen numerosas experiencias con grupos asociativos en la región, como el de Rodeo Serván, el de Manos de las Cumbres, el de la Comunidad Aborigen de las Cuevas, el grupo Guaiyaguil dedicado a la producción de quinoa, el grupo Amancay de Barranca Larga que se dividió en dos grupos con objetivos y especialidades diferentes, y la Cooperativa de Laguna Blanca. En todos ellos sus integrantes quisieron valorizar su cultura y los cultivos andinos, por lo que solicitaron su apoyo al INTA, que acompañó estos procesos.

También existen algunos fracasos. Se intentó promover la formación de un grupo de producción de chacinados que no prosperó debido a que las personas que lo integraban provenían de diferentes poblaciones, siendo las distancias largas y sin movilidad para trasladarse. En algunos lugares se requería de una caminata de cinco horas para llegar al punto de reunión. Tuvo un buen inicio, se realizaron algunas actividades conjuntas, pero la caminata con los animales para llegar al lugar de faena fue una limitación muy importante. El grupo no se pudo conformar y se cambió la estrategia para acercar la maquinaria de elaboración de los chacinados en forma rotatoria a las distintas zonas.

Las distancias, las dificultades del terreno, la falta de vías de comunicación y de transporte constituyen en estas zonas de población y comunidades pequeñas y dispersas un obstáculo importante para la conformación y mantenimiento de los procesos asociativos, tanto con relación a la propia dinámica de reunión periódica de los integrantes de los grupos, como para su formalización y regularidad jurídica. De todas las experiencias asociativas mencionadas, excepto la de la cooperativa de Laguna Blanca, ninguna otra pudo formalizar su situación en una organización jurídica. Por ejemplo, para hacer los trámites en la ciudad capital de la provincia de Catamarca, desde Villa Vil sólo hay tres colectivos a la semana, con horarios que impiden ir y regresar en el mismo día. A ello se agregan los costos económicos que implica poner en funcionamiento y mantener regularizada una asociación.

Existen, además, condiciones ambientales y climáticas muy rigurosas y extremas que obstaculizan la regularidad en la producción de los integrantes de los grupos. Esto condiciona la estabilidad de su actividad económica y, en consecuencia, también la posibilidad de alcanzar una autonomía de los apoyos institucionales públicos en el mediano plazo.

9. Lecciones aprendidas

En este caso se considera importante identificar y reconocer las organizaciones que subyacen en las poblaciones. Comprender cómo está organizada la comunidad y fortalecer esa organización y, de acuerdo a las necesidades o nuevos objetivos, poder construir a partir de ellos. Un caso emblemático es el de Rodeo Servan, donde la comisión de la capilla tenía 40 años de existencia. Se consideró conveniente no hacer una organización paralela que se dedique a la producción sino, por el contrario, intentar trabajar con esa comisión en temas productivos para los pobladores locales.

La actividad se inició en 2008, y en 2012 los integrantes de la comisión plantearon la necesidad de dar otra forma de organización para estas actividades que denominaron Manos de las Cumbres, porque evaluaron que los objetivos y actividades actuales excedían ampliamente el objetivo original de la comisión de la capilla, que estaba orientado a las actividades religiosas. Las actividades productivas se iniciaron con huertas, para luego incorporar los cultivos andinos y frutales apoyados por la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación y por el INTA.

La articulación entre las instituciones y la participación y el apoyo del municipio resultó fundamental para iniciar y consolidar cualquier proyecto asociativo en la zona. En esta experiencia, el mercado, a través de las ferias y el reconocimiento a la diferenciación de las producciones locales, contribuyó a revalorizar la identidad territorial y cultural de las comunidades a través de sus productos.

Caso 4. Grupo El Viejo Matadero de Carabelas, provincia de Buenos Aires

42

1. Formación y evolución del grupo

En 2008 un grupo de 25 productores de cerdos comenzó a tener reuniones esporádicas para conversar sobre los problemas que enfrentaban en la producción y comercialización. Esos encuentros se interrumpieron y, luego, en 2010, se retomaron con mayor frecuencia y continuidad. Actualmente, el grupo está conformado por nueve productores –los que se mantienen de aquella formación inicial–, con relaciones de vecindad y la realización de una serie de actividades conjuntas.

En función de contactos familiares, los integrantes del grupo se informaron y solicitaron el apoyo de Cambio Rural. Esta institución les asignó un técnico, el cual contribuyó durante tres años en el asesoramiento para mejorar la producción de cerdos, y en la internalización de la actividad como un negocio que requería de registros, seguimiento y planificación. La primera actividad económica en forma conjunta fue en 2011 al adquirir insumos para la producción, estableciendo un acuerdo con una empresa proveedora de alimento para los animales (*pellet* de soja), logrando continuidad en la provisión y una reducción del 10% en los costos del insumo.

2. Características de sus integrantes

Los integrantes son productores mixtos agrícola-ganaderos, pequeños y medianos propietarios de la zona núcleo pampeana (desde 5 a 120 ha) y, además, productores de cerdos que en algunos casos tienen ingresos por esta actividad que se equiparan a los de la agricultura.

3. Objetivos

El objetivo original del grupo fue avanzar en la cadena de valor, pasando de la venta de animales en pie a su faena y comercialización fraccionada. Para ello, se propusieron realizar un acuerdo con la Municipalidad con el objeto de que les cediera las instalaciones de un viejo matadero inactivo para ponerlo en funcionamiento con ese propósito.

Este objetivo original no cambió, pero el grupo previamente realizó una serie de actividades que contribuyeron a consolidar su funcionamiento colectivo. También se avanzó en las negociaciones con la Municipalidad para establecer un convenio de comodato por las instalaciones del matadero municipal para que pueda ser administrado por el grupo. Para concretar el convenio se requiere que se adopte una forma jurídica, la cual se encuentra en estudio por sus integrantes.

4. Organización y funcionamiento

El grupo se caracteriza por estrechas relaciones de confianza y solidaridad, y un proceso democrático en la toma de decisiones con un alto grado de autonomía, como lo ejemplifica, entre otros aspectos, el hecho del reemplazo del técnico que los asesoraba. A pesar del número de actividades económicas realizadas en forma conjunta, todavía no adoptó una forma jurídica, aunque saben que para poder avanzar la requerirán en el corto plazo. Si bien aún no decidieron la forma más adecuada, sostienen que podría ser una cooperativa o una sociedad anónima. No tienen sede física y sus integrantes suelen reunirse en diferentes lugares, aunque frecuentemente lo hacen en la sede de la cooperativa local en la que trabaja uno de sus integrantes.

Llevar un libro de actas detallado de las reuniones, los temas tratados, las decisiones y los compromisos asumidos; y se reúnen con una periodicidad mensual, o con mayor frecuencia si es que se presenta un tema o cuestión que requiere atención inmediata. Además, establecen por contrato o reglamento los derechos, obligaciones y condiciones de uso sobre los bienes (equipamiento o reproductores) adquiridos en común. En estas compras, todos los integrantes del grupo realizan un aporte proporcional, aun en aquellos casos en que no se benefician en forma directa de éstas. No todos los integrantes recurren a los servicios de inseminación artificial o requieren el uso de la estiercolera, no obstante, se hacen cargo de los costos de su adquisición, reflejando un relación de confianza y solidaridad altamente destacable que lo constituye en un factor de cohesión asociativo muy importante.

La ampliación del número de integrantes es un proceso que transita su primera experiencia. La condición establecida por el grupo es que las incorporaciones de nuevos miembros deben tener una aprobación por unanimidad. Para ello, plantean la necesidad de evaluación a través de un tiempo de prueba, en el que el solicitante deberá demostrar aptitudes y actitudes de confianza y solidaridad similares a las demostradas por el resto de los miembros del grupo a través de los años. Las decisiones se adoptan en las reuniones por consenso y cuando existen diferencias se solicita la intervención de organismos técnicos, por ejemplo, el INTA, para obtener mayor información a partir de la cual dirimir las diferencias de opinión, como ocurrió cuando decidieron la raza más adecuada de reproductor que debían adquirir.

5. Actividad económica conjunta

La primera actividad económica conjunta fue la compra de alimento para cerdos. Luego realizaron la adquisición de insumos sanitarios veterinarios -medicamentos y vacunas-, reproductores para mejorar la genética -brindar servicio de inseminación artificial que pudiera ser utilizado por el grupo-, equipamiento -una estiercolera para aquellos que por su sistema de producción (pistas) requieren el tratamiento de los desechos-, y una heladera para conservar el semen de los reproductores. Estas actividades los impulsaron a gestionar créditos en forma conjunta y solidaria en reiteradas oportunidades, incrementando progresivamente los montos obtenidos para realizar las inversiones y adquisiciones realizadas. También negociaron conjuntamente con diferentes empresas las condiciones de provisión de insumos y equipamiento pero, debido a que no tienen personería jurídica, los bienes e insumos adquiridos son facturados proporcionalmente a cada integrante en forma individual.

Los integrantes del grupo aún no avanzaron en la comercialización conjunta, ni en el agregado de valor que significaría la faena. Pero sus acciones futuras se encaminan a ese objetivo, al procurar mejorar y homogeneizar la genética de los planteles a partir de la adquisición en común de los reproductores, y por las negociaciones realizadas con el municipio para avanzar sobre la disponibilidad y rehabilitación del viejo matadero de Cabelas. A ello se agregan las expectativas de avanzar en el futuro en la producción de biogás a partir de los desechos de los animales que producen en pistas, replicando una experiencia en funcionamiento de la provincia de Córdoba. Para su implementación, prevén recurrir a alguna fuente de financiamiento oficial y, si las dimensiones del negocio lo permiten, tienen expectativas de obtener ingresos por la venta de energía en un futuro próximo. No obstante, para avanzar en estas líneas requieren adoptar una personería jurídica que les permita acceder a créditos de mayor envergadura de la banca oficial y formalizar acuerdos con las instituciones (municipio, etc.).

6. Redes de apoyo y colaboración

El INTA, a través de la asistencia de Cambio Rural, tuvo un rol importante en la mejora de la producción, sanidad, registros y concepción de la actividad como un negocio por parte de los miembros del grupo; además, posibilitó una red de vinculaciones con otros productores, técnicos y especialistas en los diferentes temas de interés para sus integrantes.

El grupo generó numerosas vinculaciones con agencias gubernamentales y empresas, procurando acceder a información, conocimiento y diferentes recursos económicos y financieros. El apoyo de microcréditos del Banco G3 de la localidad de Rojas facilitó las inversiones realizadas a partir de sucesivos y crecientes préstamos a una tasa del 6% anual (a partir de fondos aportados por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación), con la única condición de la garantía solidaria de los integrantes del grupo y la devolución de los recursos en tiempo y forma. En cuanto a subsidios, obtuvieron sólo un pequeño apoyo del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires que consistía en la dotación sin costo de un lote de 10 reproductoras hembras y un macho, los cuales fueron adjudicados por sorteo entre sus integrantes.

7. Beneficios

Los integrantes del grupo jerarquizaron la actividad dentro de su esquema productivo y de ingresos, y se plantean de una forma más proactiva nuevos desafíos y acciones para alcanzarlos. Consideran que la posibilidad de poner en marcha el proyecto del matadero o “despostadero” (sic) tendría un beneficio para la comunidad en su conjunto, ya que crearía fuentes de trabajo para la zona.

La actividad productiva se hizo más eficiente a partir de una asistencia técnica continuada, reduciendo costos –a partir de la adquisición conjunta de insumos y equipamiento–, y ganando capacidad de negociación con proveedores. Sostienen haber disminuido un 10% el costo de los insumos adquiridos en forma grupal, y el 30% del costo de inseminación en relación con la adquisición de servicios a terceros. Pudieron acceder a financiamiento en condiciones muy favorables con una tasa de interés subsidiada del 6%, y obtuvieron condiciones convenientes y estables que son respetadas por las empresas de provisión de los insumos. No obstante, las mejoras no alcanzan a todos sus integrantes en forma homogénea, dependiendo de la actividad de producción que desarrolla cada uno (por ejemplo, no todos realizan inseminación ni producen en pistas).

8. Otras experiencias en la zona

Se mencionó la existencia de una experiencia asociativa en la zona de Los Indios, aunque la información disponible sólo hace referencia a que tiene características diferentes, aunque con procesos y tiempos relativamente similares en cuanto a generar la asociatividad y las actividades económicas conjuntas.

9. Lecciones aprendidas

Los grupos requieren tiempo para la consolidación de las relaciones entre sus integrantes y lograr una dinámica de funcionamiento regular antes de poner en marcha alguna actividad económica conjunta. Las posibilidades de consolidación del grupo se encuentran asociadas a la motivación para progresar que tienen sus integrantes, y al establecimiento y logro de una cadena de pequeños objetivos progresivos que permiten observar los avances y beneficios obtenidos en el corto plazo por el accionar del conjunto.

En los grupos puede haber diferencias en cuanto al nivel de participación de sus integrantes –más o menos activos–, pero lo importante es que no existan actitudes que afecten la dinámica para que el grupo avance. Otra actitud valorada es la franqueza, que les permite compartir y discutir sus experiencias, tanto positivas como negativas. Cuando existen diferencias internas, la posibilidad de la asistencia de un tercero externo al grupo, especialmente si son instituciones respetadas que aportan información y fundamentos, constituye un aporte importante para resolverlas.

Caso 5. Feria Agroartesanal Sol de Orán, provincia de Salta

1. Formación y evolución del grupo

La feria surge como resultado de un proceso que se inició con el programa Prohuerta, con el trabajo de productores y de técnicos del INTA. Este Instituto, a partir de las capacitaciones realizadas en materia de elaboración de dulces y conservas, las actividades del Prohuerta y las exposiciones anuales en sus instalaciones –en la que los pobladores llevaban y vendían los productos fruto de su aprendizaje–, comenzó a recibir una mayor demanda en la realización de los eventos. La Municipalidad de Orán se incorporó al proceso a partir de las gestiones realizadas por los líderes de la feria y los técnicos del INTA, brindó un nuevo espacio para su instalación y promovió la incorporación de los artesanos locales.

El acuerdo de colaboración entre ambas instituciones, con un claro apoyo desde el inicio de la experiencia por parte de los técnicos del INTA, llevó a convocar, en 2008, a productores campesinos –en su mayoría aborígenes– y artesanos a la primera feria que se realizó en las instalaciones del INTA, con la presencia de unos 13 feriantes. La feria se consolidó con una frecuencia quincenal y el número de participantes creció a 50 miembros, con una asistencia estable de casi el 70% de estos.

La zona se caracteriza por la falta de oportunidades laborales ante la desaparición de la actividad forestal que daba trabajo a buena parte de la población, lo cual tuvo como consecuencia que muchos pobladores se integraran a las corrientes de trabajadores transitorios que buscan actividad temporal en las cosechas de otras provincias.

2. Características de sus integrantes

Los integrantes de la feria son pequeños productores hortícolas, elaboradores de conservas y dulces artesanales, y artesanos urbanos y rurales dedicados a textiles, maderas, lana, cuero, etc.; en una zona donde la población rural es predominantemente aborigen de las etnias Collas, Wichis y Guaraní. Esto implica que muchos de sus integrantes forman parte de las comunidades aborígenes organizadas jurídicamente como tales (ver sección IV).

En el caso de aquellos integrantes que realizan trabajo agrícola, algunos provienen del programa Prohuerta, y otros de las iniciativas de la agencia de extensión INTA para reducir la migración estacional de la población aborigen a partir de la implementación de proyectos de producción de arroz. Pero también entre los feriantes se encuentran estudiantes y profesionales universitarios.

3. Objetivos

El objetivo planteado desde el inicio, y que se mantiene en la actualidad, consiste en la constitución de un espacio físico organizado donde los productores agrícolas y artesanos de la región puedan comercializar en forma directa sus productos con cierta frecuencia y continuidad, y que estos sean reconocidos a nivel regional y provincial en el marco de las actividades turísticas y productivas de la provincia.

4. Organización y funcionamiento

La feria tiene una comisión directiva de 13 miembros, presidenta, secretaria y tesorera, con renovación anual por votación de sus miembros. Tiene un reglamento de funcionamiento similar al de otras ferias del mismo tipo que se han extendido en el país, y llevan un libro de actas. En cinco años la feria tuvo tres presidentes; quien ocupa el cargo actualmente fue reelegida en dos oportunidades y considera que, en cierto modo, reúne las condiciones de cierto liderazgo en el proyecto. La comisión directiva se reúne los días de feria antes de su inicio, mientras que al final de la actividad se realiza una asamblea donde participan todos los feriantes, la comisión directiva y los técnicos de INTA para tratar diferentes temas y evaluar cómo evolucionan las actividades. Las decisiones se toman en forma democrática por consenso o votación, con respeto por la decisión de la mayoría.

Cada quince días se realiza la feria, los días sábados, en un horario diurno entre los meses de mayo (cuando los productores agrícolas pueden aportar sus cosechas) y diciembre. Los nuevos miembros que tienen interés en integrarla deben presentar un formulario solicitando su ingreso y una muestra de los productos a comercializar –los cuales deben ser artesanales y producidos por el propio feriante–, y deben pagar una cuota mensual de \$ 15 por todo concepto, pero no tienen que abonar porcentajes sobre las ventas ni otros costos. A diferencia de otras ferias, no aceptan la posibilidad de comercializar productos de terceros no producidos por los propios feriantes. No existe imposición de precios, pero los miembros de la comisión directiva procuran cierto consenso entre los integrantes de la feria para que productos similares tengan los mismos precios.

La feria no tiene personería jurídica, pero se plantea desde hace un año la necesidad de adoptar alguna forma que le permita formalizar su organización y acceder a créditos y otros beneficios. La propuesta de constituir una cooperativa promovida desde ciertas áreas políticas provinciales que garanticen una rápida gestión para su habilitación fue descartada, tanto por los técnicos como por los miembros de la comisión directiva de la feria. El motivo es su complejidad administrativa (libros, autorizaciones, certificaciones) y los posibles costos de constitución y mantenimiento de su regularidad, que para los niveles socioeconómicos de la zona se consideran elevados. A ello se agrega una alta heterogeneidad de las actividades productivas y comerciales contempladas en la feria. Por lo que están evaluando la posibilidad de constituir una asociación civil sin fines de lucro que, según las opiniones de los integrantes y técnicos, reúne una complejidad administrativa y costos de mantenimiento menores que otras formas jurídicas, y es pertinente al objetivo y actividad de la feria.

5. Actividad económica conjunta

La actividad en común de los feriantes consiste en la concurrencia quincenal al espacio de la feria –antes la sede del INTA y, actualmente, del municipio– con el objeto de la exposición y venta individual de las producciones. No existe actividad conjunta más allá del aporte de la cuota mensual de \$ 15 por feriante para tener acceso a un puesto de venta, o la participación con voz y voto en la asamblea para tomar decisiones sobre las actividades de la feria.

Los feriantes tuvieron como estrategia incluir espectáculos artísticos como una forma de atraer a un mayor público a sus actividades de venta. Estas actividades se realizaron con

la colaboración de diferentes academias y grupos artísticos locales en forma gratuita, pero tuvieron que suspenderse por problemas en los equipos de sonido, los cuales, ante la falta de recursos, no pudieron solucionarse.

6. Redes de apoyo y colaboración

El INTA desempeñó desde el origen un rol central como promotor y gestor de todo el proceso, y fue la institución convocante, cedió su espacio para las primeras realizaciones de la feria, aportó su logística y transporte de personas y productos, y acompañó con sus técnicos el proceso organizativo y de capacitación. Si bien algunas actividades fueron delegadas progresivamente en los feriantes y su comisión directiva, esta Institución continúa teniendo un rol central en el desarrollo de la experiencia.

El municipio acompañó con la promoción de la iniciativa original y con algunos recursos. En la actualidad brinda la sede para la feria, pero su compromiso y participación es de menor grado que el que tiene el INTA. Además, la Subsecretaría de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación entregó un subsidio de \$ 17.000 para la adquisición de elementos requeridos en la instalación de los puestos (tablonés, sillas, gazebos, balanza) y las actividades culturales (equipo de sonido) de la feria.

Las distintas instituciones también facilitaron la posibilidad de que algunos de los miembros de la comisión viajen para realizar cursos de capacitación y ferias en distintas regiones del país donde se comparten experiencias, entre ellas, el Primer Encuentro Nacional de Ferias Francas. Otras instituciones y programas también participaron en proyectos y programas en la zona, además de Prohuerta, los grupos Pro-vender del Programa Social Agropecuario (PSA), y la formación de los grupos APAR para atención primaria de la salud. El programa Prohuerta adquirió semillas a las comunidades para su distribución por el programa a nivel nacional, garantizando de ese modo ciertos ingresos económicos a quienes las producen.

7. Beneficios

Los integrantes de la feria sostienen que la experiencia les ofreció una serie de beneficios a sus integrantes en forma individual tales como: a) obtención de información; b) capacitación en actividades productivas; c) adquisición de contactos comerciales; d) obtención de algún subsidio o ayuda económica, como los PEI obtenidos por nueve feriantes, o la presentación realizada por la presidenta de la feria en un proyecto de tejidos artesanales; e) la gestión de habilitaciones municipales y sanitarias para los productos que se venden en la feria, con el objeto de ampliar las posibilidades de mercado fuera del local y en las cadenas de supermercados; f) un ingreso complementario quincenal por la venta de productos y artesanías que contribuye a los ingresos familiares; y g) la recuperación de su autoestima y valoración por lo que hacen y producen.

No obstante, tanto técnicos como integrantes de la feria reconocen que ésta no representa una solución estructural a sus necesidades, sino un complemento más que contribuye en la coyuntura para obtener algún ingreso económico. El proceso de consolidación de este tipo de iniciativas requiere de un trabajo de muy largo plazo.

8. Otras experiencias en la zona

Como ya se mencionó, hubo otras experiencias asociativas en la zona, como las desarrolladas por Prohuerta o en las comunidades aborígenes, en el proyecto PROFEDER-INTA en el paraje El Cedral, pero luego de un proceso en el que, aparentemente, se consolidaban, terminaron disolviéndose. En lo productivo y comercial sigue existiendo una característica de actividad individual difícil de superar.

Se mencionan las experiencias de comunidades aborígenes que permitieron, a partir de su organización y ante la necesidad de la obtención de ingresos, incorporar actividades

productivas como la producción de arroz o maíz. Esto les permitió dejar de considerarse economías recolectoras y cazadoras, o trabajadores estacionales migrantes, para convertirse en economías de producción agrícola con mayores ingresos y estabilidad.

9. Lecciones aprendidas

La necesidad de generar nuevas oportunidades de empleo y mejorar el ingreso en una población que perdió el acceso a fuentes laborales es un factor importante en la búsqueda de alternativas asociativas. Pero este proceso asociativo es muy lento, requiere un apoyo institucional de largo plazo, y una delegación paulatina de las responsabilidades hacia sus integrantes. La vecindad suele compartir las mismas vivencias, necesidades y problemas, y esto lleva a identificar objetivos comunes en los grupos, los que deben ser claros, con metas de corto plazo que ejemplifiquen los logros, y con compromisos que deben ser cumplidos por sus integrantes.

La información y capacitación a nivel de los técnicos y de la población en cuanto a las formas jurídicas más apropiadas para los objetivos y condiciones de cada experiencia es reducida. Se considera necesario avanzar en formas jurídicas para poder acceder a mejores condiciones y apoyos para consolidar la organización. Además, es fundamental regularizar las habilitaciones sanitarias para posibilitar que los productos elaborados por pequeños productores y artesanos tengan posibilidad de acceder a mercados extra locales y cadenas de supermercados.

Es importante alcanzar niveles de producción suficientes para poder acceder a mercados nacionales, como ha sido el caso del arroz producido por las comunidades aborígenes. En muchos casos, las características de la producción artesanal y familiar impiden alcanzar los volúmenes necesarios, y avanzar en esta línea requiere de un salto cualitativo en el proceso.

La feria constituye, más que un espacio de venta, la posibilidad de reconocimiento que reciben sus integrantes a partir de las invitaciones a participar en otras ferias y cursos, y les brinda la oportunidad de apreciar la importancia de su rol como productores o artesanos, además de la generación de clientes que demandan con cierta continuidad su producción. Estos pequeños logros son importantes para consolidar el proyecto y comprometer a sus integrantes con éste.

Dado que los espectáculos artísticos fueron incluidos como una estrategia para atraer gente a la feria con muy buenos resultados, el inconveniente surgido con el equipo de sonido tuvo repercusiones en la convocatoria y asistencia del público y además es una muestra de la fragilidad económica sobre la que están asentadas estas iniciativas. En algunas comunidades el trabajo pareciera estar enfocado con más atención en el nivel social, organizativo y político/reivindicativo que en las cuestiones productivas y comerciales.

Caso 6. Productores Minoristas Unidos de San Carlos, provincia de Mendoza

1. Formación y evolución del grupo

El grupo se formó a partir de la iniciativa de técnicos del INTA y de un docente y alumnos de la carrera de economía social de la escuela terciaria local Eugenio Bustos. En conocimiento de la experiencia de las ferias francas de Misiones y de la localidad de Tunuyán, en Mendoza, decidieron convocar, a fines de 2008, a un grupo de pequeños productores hortícolas y otros emprendedores de la zona para organizar una feria en la localidad de San Carlos.

En la primera reunión se estableció una fecha para su inicio, y se gestionó la habilitación provisoria de la feria al municipio. Del grupo originario son 10 las personas que permanecen y mantienen en forma habitual su funcionamiento; no obstante, el ingreso y egreso de miembros se sucede sin mayores limitaciones. Los integrantes no se conocían, pero con el tiempo generaron estrechas relaciones de amistad y, en algunos casos, vínculos familiares.

En la feria participan productores hortícolas y de frutales, quienes también proveen huevos y elaboran conservas en base a fruta propia o de terceros –sólo en este tipo de producto suelen vender en común–, pero también se comercializan flores, miel, conejos, y panificación, entre otros productos, aunque se destacan las verduras frescas producidas con reducida utilización de agroquímicos. El INTA, en 2010, incorporó al grupo a la asistencia de su programa Cambio Rural, designando como técnico a una de las personas de la carrera de economía social de la escuela Eugenio Bustos, que integraba el grupo promotor desde sus inicios.

2. Características de sus integrantes

La mayoría de sus integrantes son pequeños propietarios cuyo promedio de superficie de explotación es de 1 ha, dedicada fundamentalmente a la producción hortícola y, en menor medida, a frutales, cuyos productos se encuentran disponibles sólo en el período estival. En su mayoría son personas de edad avanzada, algunos son, además, trabajadores rurales en otros predios, o realizan actividades como servicio doméstico, y hay varios jubilados o pensionados. En la casi totalidad de los casos cuentan con ayuda familiar en la producción y también en la atención del puesto en la feria.

3. Objetivos

El objetivo del grupo desde el inicio fue el de generar un espacio de venta de los productos para este sector de pequeños productores y emprendedores de recursos productivos y económicos escasos. Esta meta se logra a partir de la constitución provisoria de la feria, la cual se procura institucionalizar en un futuro próximo para garantizar su estabilidad.

4. Organización y funcionamiento

La feria cuenta con una habilitación provisoria del municipio por tres meses, renovables, que le permitió comenzar a operar en un terreno de un parque cercano a las vías del ferrocarril, sin galpones ni infraestructura techada, sólo cuentan con algunos gazebos, media sombra y tablones. Tampoco tienen sede y sus miembros se reúnen indistintamente en la casa de algunos de los integrantes del grupo. La feria se realiza todos los sábados por la mañana entre los meses de noviembre y mayo, meses en los que disponen de la producción de las fincas. Esto permite que sus miembros participen también de otras ferias en diferentes localidades los restantes días de la semana, o atiendan la visita de clientes en sus fincas a partir de la visibilidad y contactos otorgados en estos encuentros. Cuentan con el apoyo de una radio local que promociona la actividad de la feria en canje por sus productos.

Los miembros participantes se reúnen, aproximadamente, con una frecuencia quincenal, o cuando alguna cuestión requiere atención, y en invierno –cuando la feria no funciona–, en forma más espaciada, con el objeto de realizar cierta planificación, realizar gestiones y, sobre todo, mantener la vinculación y relaciones de amistad generadas. Desde el inicio decidieron realizar un aporte a un fondo común, que al comienzo era de \$ 5 cada uno por día de feria, eso les permitiría afrontar algunos gastos comunes. Los integrantes se ponen de acuerdo en los precios a ofrecer antes del inicio de la feria en función del tipo y calidad de producto a vender. Todos los que lo solicitaron pudieron participar de la feria, pero muchos abandonaron al no obtener los resultados esperados en forma inmediata y por no tener continuidad en la asistencia a éstas.

No existe una división de funciones y las decisiones se toman de común acuerdo en las reuniones –precios, horas de trabajo, compras, etc.–, si bien existen un grupo de tres personas que son las más activas. No obstante que sus miembros fueron tomando a su cargo algunas actividades e iniciativas, es un grupo dependiente del técnico del INTA como se observa, entre otros aspectos, en la organización de la producción y comercialización de las conservas y dulces, la única actividad económica en común que se realiza más allá de compartir los puestos de la feria. De las entrevistas surge que no existe comisión directiva, ni se llevan registros, aunque estas actividades podrían estar delegadas en los técnicos del INTA, como ocurre efectivamente en el caso de la anotación de horas trabajadas y el cálculo de costos en la producción de dulces y conservas de frutas.

Los integrantes de la feria conforman un grupo pero no adoptaron ninguna forma jurídica. Las iniciativas para que se transformen en cooperativa de trabajo fueron negativas, dada la cantidad de requisitos administrativos, contables y recursos que requieren para su puesta en marcha y mantenimiento con regularidad. Probablemente se inclinen en el futuro a integrarse a una asociación civil con otros grupos que está asesorando el INTA en la zona. Los técnicos evalúan que ninguna de las formas jurídicas disponibles en la actualidad son adecuadas para este tipo de grupos, con integrantes de bajo recursos económicos y volúmenes productivos y de comercialización reducidos.

5. Actividad económica conjunta

La feria consiste en compartir la organización de un espacio de venta conjunto que tiene una regularidad semanal, para lo cual se realiza un aporte monetario correspondiente al día en que ésta funciona. Esto no implica una actividad económica en conjunto, sino la comercialización individual en un espacio de organización común. Sus integrantes estiman que venden el 50% de lo que producen en la feria.

En cambio, el conjunto de sus integrantes participan en la elaboración de conservas y dulces artesanales, en base a producción propia o de terceros que adquieren, y que, en este caso, se comercializa en conjunto. Del producto de la venta se pagan las horas de trabajo de quienes hayan participado y el costo de los insumos que, en el caso de la fruta, en lo posible son adquiridos a miembros del grupo o, en su defecto, a otros productores. El remanente o excedente se utiliza para la compra de insumos como frascos, o azúcar para aumentar el volumen producido. Estos productos se comercializan en la feria, pero también a través de una red de comercio justo en la ciudad de Buenos Aires y en la ciudad de Mendoza. No obstante, el grueso de la producción se comercializa en el mercado local a través de la feria.

6. Redes de apoyo y colaboración

El INTA ocupó un lugar central en el origen, funcionamiento y continuidad del grupo, y a cinco años de su constitución continúa siendo un soporte central de su existencia, sin cuya presencia probablemente se estancaría o disolvería. Los temas de logística y movilidad constituyen un tema importante para los productores, por lo que el INTA asistió directamente en estas cuestiones y, además, en aspectos organizativos, capacitaciones y talleres, la realización de contactos con otros grupos en ferias y redes de comercio justo, y en la gestión ante el municipio para obtener los permisos provisorios de funcionamiento de la feria.

También el INTA facilitó los contactos con la Subsecretaría de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, y elaboró el proyecto que benefició al grupo con un subsidio de \$ 7000 para cada integrante, con destino a la compra de equipamiento individual (mochilas para aplicaciones, etc.) para la producción en sus fincas. En este proceso, el grupo participó durante algún tiempo en las reuniones del Foro de la Agricultura Familiar con una periodicidad mensual. El colegio terciario Eugenio Bustos posibilitó, junto al INTA, la promoción inicial del grupo y el asesoramiento por sus

técnicos en economía social, al ser contratado uno de ellos por Cambio Rural. También con otro colegio terciario de La Consulta, con orientación en agroecología, se establecieron actividades vinculadas al tema productivo.

La Municipalidad, a diferencia de otras experiencias, tuvo una participación marginal, concediendo sólo un permiso temporal o provisorio para su funcionamiento, y sucesivas renovaciones mientras se encuentra en gestión la norma para su reconocimiento. También se realizan consultas al Área de Bromatología del municipio. Al inicio de las actividades algunos comercios de la zona pusieron algunos reparos a la instalación de la feria, los que luego fueron superados sin mayores conflictos.

Los técnicos también promueven la vinculación a través de reuniones con otros grupos de Cambio Rural de la zona, con federaciones de cooperativa como FEEOAGRO, y con distintas organizaciones de productores autónomas o participantes en el denominado movimiento campesino.

7. Beneficios

Los integrantes consideran que mejoraron mucho sus ventas e ingresos a partir de la feria, lo cual les permitió a algunos dejar de trabajar en otras actividades y dedicarse plenamente a su explotación. Les posibilita la venta en San Carlos, pero también la posibilidad de hacer comercio en otros días de la semana en ferias de otras localidades y generar relaciones con clientes que luego visitan las fincas para comprar allí directamente los productos. Los beneficios no son sólo económicos, sino sociales, a partir de que el proyecto conjunto que llevan adelante les otorga visibilidad y reconocimiento social, y con ello refuerzan su autoestima.

8. Otras experiencias en la zona

Entre las distintas experiencias en las que participaron los técnicos de INTA en la zona se destacan dos grupos de mujeres (uno que elabora conservas y aromáticas, y otro dedicado al deshidratado de tomates) que continúan sus actividades, y un grupo de producción de tomates que no prosperó. Ninguna de estas experiencias asociativas pudo adoptar una forma jurídica formal, y sólo una de ellas se encuentra con la iniciativa de buscar una alternativa para poder acceder al financiamiento que ofrecen algunos programas de desarrollo.

La información y capacitación obtenida fortalecieron en los integrantes del grupo la impresión de que la formalización de su situación adoptando una forma jurídica cooperativa resulta sumamente compleja debido a la necesidad de llevar registros, cumplir requisitos contables, certificar documentación con contadores y solventar mayores costos.

9. Lecciones aprendidas

Las formas jurídicas disponibles no se adaptan a la realidad de grupos pequeños que cuentan con escasos recursos y con un bajo volumen de producción o comercialización. Los técnicos consideran que la ley provincial de Río Negro sobre mercados asociativos es un paso adelante para este tipo de iniciativas, o la variedad de formas de emprendimientos que existen en Brasil. La necesidad de mayor información, conocimiento y capacitación en los temas relativos a formas jurídicas es una demanda que técnicos e integrantes del grupo plantean para poder evaluar las mejores alternativas a adoptar.

La distancia y la marginalidad estructural son dos factores que conspiran con la constitución y consolidación de los grupos asociativos. Por el contrario, la vecindad, el parentesco, y cierta identificación en condiciones socioeconómicas similares colaboran, al menos inicialmente, en este tipo de iniciativas. El grupo debe servir a los integrantes no sólo económicamente, sino como espacio de contención y participación, para posibilitar, además,

la ampliación de las relaciones sociales y de amistad, y así sentirse pertenecientes a un espacio por el que los otros los reconocen y valoran.

Los grupos son autogestionarios y tratan de resolver muchas cuestiones por sus propios medios, pero requieren contención y reglas de juego, las que habitualmente son aportadas por las instituciones promotoras. El acompañamiento técnico debe evolucionar junto con los grupos y progresivamente ir delegando actividades y encargarse de promover o gestionar nuevos desafíos y acciones en un nivel superior. El peso de estas instituciones mediadoras, como el INTA, es de suma importancia en las gestiones de las asociaciones ante organismos oficiales y públicos, como, por ejemplo, en la solicitud de las habilitaciones ante los municipios.

Caso 7. Asociación Civil de Tomuco y Comunidades Unidas de Molinos (CUM), provincia de Salta

1. Formación y evolución del grupo

Las Comunidades Unidas de Molinos (CUM) trabajan en espacios intercomunitarios de capacitación e intercambio de conocimientos que se realizan mensualmente con el fin de poner en valor el saber de los artesanos del valle. Estas acciones de capacitación incluyen desde las técnicas más antiguas, como el tejido de tapiz, poncho y telas de telar, hasta la introducción de nociones de diseño, colección, marca y mercadeo para actualizar la producción local, aumentar la productividad, mejorar las condiciones de trabajo y potenciar la comercialización de los productos, agregándoles valor en origen a través de la introducción de tecnologías apropiadas y nuevas técnicas de producción textil y de indumentaria.

52

De acuerdo a los promotores comunitarios, todas esas acciones posibilitan el acceso de los productores y artesanos a los procesos finales de la cadena de transformación de la materia prima y a la venta directa a los consumidores en el marco de la economía solidaria y el consumo responsable. La marca CUM incluye tapices, tejidos y prendas realizados en telar con diseños únicos. Además, artesanías y productos para el hogar realizados con materia prima de la zona; productos agrícolas tradicionales, aromáticas, papas andinas, quinoa y maíces, que conforman esta nueva marca que pretende insertarse en el mercado con una fuerte identidad.

La experiencia organizativa en común de estas comunidades registra sus primeros antecedentes hacia mediados de la década del ochenta cuando se organizó en la zona un consorcio para la administración y mantenimiento de un canal de riego construido sobre el río Amaicha. Con el retiro del Estado y las dificultades del mantenimiento del canal, los pobladores participantes del consorcio abandonaron el proyecto y asumieron una experiencia asociativa negativa que luego fue difícil de superar en las iniciativas posteriores.

En 2000 se llevaron adelante otras iniciativas en la zona a través del programa Fondo Participativo de Inversión Social (FOPAR), con el objeto de brindar acceso a los servicios de agua potable, lo cual llevó a una nueva convocatoria de participación de los vecinos y pobladores. El proceso de intervención se inició a partir de una de las comunidades, Tomuco, respondiendo a una problemática transversal que era el tema del agua para el consumo. Las problemáticas se referían, además de la provisión de agua, a cuestiones de la producción ganadera de la zona. En la medida en que se obtuvieron resultados, esta experiencia se replicó en otras comunidades de la región.

En 2002-2003 el INTA inició su trabajo en el tema organizativo de la zona, el cual comenzó a consolidarse a partir de dos líneas de trabajo: a) un proyecto para asignar, administrar y distribuir botiquines sanitarios en apoyo de la pequeña ganadería de la zona; y b) un proyecto para el agua de riego; ambos con demandas diferentes según las

comunidades. Surgieron así las comisiones, espacios democráticos integrados por los pobladores locales, con el objeto de administrar los fondos de recursos para el desarrollo y mantenimiento de las obras. Esta experiencia resultó válida y replicable cuando se introdujo el proyecto de los botiquines sanitarios, en respuesta a una problemática de los rebaños de la zona. La comunidad, acompañada con el equipo técnico, definió las estrategias para su distribución y administración.

En algunas de las comunidades surgieron dirigentes o líderes, como en el caso de Tomuco, que ocuparon un rol central en el proceso organizativo. Esto permitió en Tomuco la creación de una asociación civil con personería jurídica en 2004 –luego de descartar la posibilidad de crear un centro vecinal–, con el objetivo de tener una amplia cobertura geográfica y temática que fuera de utilidad para la gestión de soluciones a los diferentes problemas de la comunidad, como los proyectos de agua y la ampliación de viviendas para 18 familias. Este proceso, que en mayor o menor medida se llevó a cabo en las diferentes comunidades a partir de las comisiones, consolidó la experiencia de administrar recursos propios y colectivos. Los equipos técnicos promovieron la definición de ciertas reglas de juego comunes a estos procesos, procurando una distribución equitativa y una rotación en los roles de los participantes para la adquisición y fortalecimiento de sus capacidades para asumir responsabilidades y experiencia en la administración de recursos colectivos.

En 2006, en gran parte por motivación del equipo técnico del INTA, y también por las propias comunidades, se decidió avanzar en la construcción de espacios que posibilitaran una mayor vinculación entre éstas –más allá de las ya existentes–, en donde pudieran plantear, debatir y trabajar en problemáticas comunes. La construcción de esta experiencia fue acompañada por el INTA, cuyos técnicos promovieron capacitaciones y visitas a varias organizaciones, en Brasil y en diferentes provincias de la Argentina, en estrecha vinculación con el Movimiento Campesino Indígena Nacional. La participación de representantes de las comunidades junto a los técnicos, en estos espacios de formación del Movimiento, motivaron las primeras reuniones de líderes locales. La Asociación Civil de Tomuco junto a los grupos de las comunidades de Cabrerías, Pata de Pampa, y Refugio del Valle de Luracatao, convocaron el 2 de diciembre de 2006 a una reunión en Tomuco, con una participación de 80 personas, y en la que 6 de sus líderes acordaron, propusieron y lograron que fuera aceptada la creación de una organización de segundo grado que denominaron CUM.

La personería jurídica otorgada a los pueblos originarios es producto de un proceso político que no forma parte de la actividad reivindicativa de la organización CUM, sino que tiene antecedentes en la historia de las comunidades, las que se conformaron a partir de los títulos de tierras otorgados por el gobierno provincial a partir de la expropiación y distribución en 2005 de una gran propiedad privada donde se encontraban asentadas.

2. Características de sus integrantes

En la CUM, que no tiene personería jurídica, participan entre 2 y 3 representantes por cada una de las 16 comunidades integradas por alrededor de 400 familias del departamento de Molinos, en la provincia de Salta. De las 16 comunidades, 11 tienen personería jurídica de los pueblos originarios, 1 adoptó la forma de asociación civil –Tomuco–, y 1 es una cooperativa agropecuaria –creada por productores ganaderos con el objeto de hacer posible la comercialización de su producción. La mayoría de los integrantes son productores agrícolas, hay unos pocos ganaderos y artesanos, pero no en todas las comunidades con la misma relevancia, por ejemplo, en Tomuco la artesanía es una actividad incipiente.

3. Objetivos

El objetivo planteado en la creación de la CUM consiste en tener una organización que posibilite el trabajo conjunto para defender los intereses y gestionar diversos bienes y

servicios para el bienestar de las comunidades que lo integran, como la luz eléctrica, la realización de la feria ganadera, o la búsqueda de alternativas de canales comerciales a las artesanías para desplazar a los intermediarios.

Una de las actividades recientes más importantes fue que las 16 comunidades campesinas del Valle Calchaquí reunieran sus producciones organizadas bajo una marca en común: CUM. Tejidos, indumentaria y productos para el hogar forman parte de esta marca que pretende insertarse en la sociedad con artículos y prendas de calidad aunados bajo el mismo criterio: la identidad campesina y su riqueza cultural.

4. Organización y funcionamiento

La asociación civil de Tomuco no dispone de sede, pero ésta se encuentra en construcción con el apoyo del municipio y de los propios asociados. Tiene unas 15 a 20 familias como asociados activos. Las reuniones tienen una frecuencia mensual, o se convocan cuando los temas lo requieran, llevan los registros establecidos para las asociaciones civiles, presentan balance, y toman decisiones en forma conjunta y democrática. Tuvieron asesoramiento de un contador, pero éste fue desplazado, y en la actualidad se encuentran negociando con la fundación de un diputado de la zona para encontrar un reemplazo que colabore ad honórem.

La CUM no tiene sede, pero dispone de equipamiento para la escuela de artesanías, al igual que equipos para la instalación de una radio comunitaria local, aún en proceso. Las reuniones son mensuales y los técnicos participan y acompañan la actividad organizativa. Las decisiones se toman en conjunto y, si bien participan de las reuniones entre 30 y 40 representantes, existe entre ellos un núcleo de 6 personas con condiciones de liderazgo. Los referentes o representantes de las comunidades que acuden a la CUM son elegidos libremente por las mismas comunidades, e internamente no tienen una división de roles o funciones. No obstante, como ya se mencionó, en las comunidades y en la CUM participan personas que tienen condiciones de liderazgo y mantienen una participación muy activa y continua.

En ambos casos, tanto la asociación como la CUM crecieron en número de integrantes, ésta última de 12 a 16 comunidades, en función de los beneficios que otorga la asociación, con el único requisito de contribuir a los intereses y al accionar del conjunto. Aunque en el proceso también se encuentran integrantes con poca participación, y otros que se han retirado en función de diversos proyectos políticos u organizacionales. Los escasos recursos económicos para la actividad de la organización y la falta de movilidad son reconocidos como factores negativos para el proceso asociativo por ambos grupos, lo cual es compensado parcialmente por el apoyo del INTA y de algunas otras instituciones.

5. Actividad económica conjunta

El evento realizado el 14 de junio de 2013, en la ciudad de Salta, fue el lanzamiento de la campaña que tiene por objetivo visibilizar a estas comunidades, su trabajo colectivo y potenciar la comercialización justa de sus productos, de modo de convertir su trabajo en una fuente de ingresos real que les permita afrontar el resto de sus necesidades de manera autónoma.

Con la intención de fortalecer el posicionamiento comercial de las distintas producciones de la región y sus derivados (agricultura, carnes, cueros, lácteos, fibras), en el último año se inició el proceso de inscripción de la marca colectiva a través del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación como herramienta para la formalización de la identidad productiva de estas comunidades. La CUM se encuentra trabajando en el nuevo sistema de la certificación participativa, que posibilita la obtención de la certificación de los productos orgánicos con el apoyo de la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación.

Además, el INTA trabajó en la introducción de tecnología acorde para la inserción al mercado de cabritos y quesos, lo que condujo a la instalación de un matadero de campaña administrado por los pequeños productores que pudieran cumplir con los requisitos bromatológicos exigidos. También promovió la participación en las ferias de diferentes localidades del país, aunque el mercado principal para los productos es local y provincial.

La venta de las artesanías a partir de la marca colectiva representa un instrumento de agregado de valor. A ello se suma la escuela de artesanías, que apoya a los artesanos a obtener productos de mayor calidad, mejores terminaciones, y también a disminuir costos. Las ventas que se realizan en conjunto a través de la CUM, fuera de la localidad, tienen en cada producto la identificación del productor o artesano que lo provee. Estos, por su parte, también comercializan individualmente la producción en sus lugares de residencia, y existe un acuerdo o consenso sobre los precios para que no exista competencia entre los integrantes.

La CUM dispone de un fondo de comercialización con el que realiza pagos por adelantado por la compra de algunos productos a los integrantes o a las familias. La venta que luego realiza la CUM de esos productos tiene un porcentaje adicional de comisión que es utilizado para incrementar el fondo de comercialización y realizar una reproducción ampliada del mecanismo.

6. Redes de apoyo y colaboración

Numerosas organizaciones públicas y privadas trabajaron en la zona colaborando en distintos proyectos y planes que han beneficiado a estas comunidades. La Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ), el PSA, el Ministerio de Agricultura –a través de la Subsecretaría de Agricultura Familiar–, y el Ministerio de Desarrollo Social –a través de su programa Manos a la Obra–, entre otros, brindaron distintos tipos de apoyos en capacitación, asistencia técnica y recursos económicos. FOPAR y el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) llevaron adelante proyectos de infraestructura con las comunidades como, por ejemplo, agua potable y de riego. También se entregaron subsidios para ampliación de viviendas, y para equipamiento y refacciones de salones comunitarios.

La CUM, con el acompañamiento del INTA en la zona, a partir de la sede de Seclantas, del Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar (IPAF) de Jujuy, y los municipios intervinientes, realiza tareas de capacitación, intercambio de conocimientos e implementación de tecnologías que les permitió a los productores de la zona mejorar sus productos. Entre las muchas actividades realizadas se destaca la escuela de agua y riego en la que intervinieron técnicos del INTA de Salta. Y, en la misma línea, a fines de 2012, con el financiamiento del Fondo Ciudadano de Desarrollo Cultural de la Provincia de Salta, se realizó una campaña fotográfica como insumo para el lanzamiento de una campaña de difusión del trabajo de la CUM y para la creación de un dispositivo de venta directa *on line*.

Los técnicos consideran que el acompañamiento permanente se traduce en asistencia técnica, en capacitaciones, en generar espacios de intercambio y pasantías con otros campesinos, así como en la formación continua en escuelas campesinas y de dirigentes. Estos últimos son espacios de construcción de conocimiento que se llevan a cabo con una periodicidad de dos días al mes. No obstante los apoyos mencionados, se considera que la CUM y las asociaciones continúan necesitando de un apoyo económico y del aporte técnico para poder continuar sus actividades y consolidarse en el largo plazo, ya que no hay articulaciones con empresas o redes comerciales, aunque sí un relacionamiento estrecho de los representantes y técnicos con organizaciones de carácter reivindicativo como el Movimiento Campesino Indígena Nacional.

7. Beneficios

Las mayores ventas por la participación en numerosas ferias, la comercialización ganadera a partir de la cooperativa, y la mejora de los precios obtenidos a través de los nuevos canales de venta de las artesanías generó beneficios concretos en la situación económica de las familias. La organización que facilitó la gestión de obras en beneficio de las comunidades también tuvo efecto en su crecimiento. En Tomuco, que estaba abandonado y donde quedaban sólo 6 familias, en la actualidad residen alrededor de 15 familias, fruto de las mejoras en agua potable y en viviendas que aseguró una mejor calidad de vida.

La actividad asociativa y de organización tuvo un alto impacto en el interior de las comunidades y en el vínculo entre ellas. Esto se refleja en la cantidad de personas y de comunidades que se incorporan progresivamente a la CUM, y al reconocimiento de ésta en el territorio.

8. Otras experiencias

Las experiencias de referencia corresponden a otra región, en la localidad de Los Toldos, en las que se procuró, a través del PSA, fortalecer en cada una de las comunidades la creación de organizaciones de distinto tipo, por ejemplo, el club de madres o el club de emprendedores. Se generaron estos espacios, que tenían identidad, y se promovió que articularan entre ellos como partes de una misma comunidad en beneficio del conjunto. La estrategia consistió en captar recursos para la familia desde distintos lugares, a partir de la generación de espacios propios y de encuentros. En cierta medida, esta estrategia fue replicada en las comunidades que integran la CUM.

9. Lecciones aprendidas

Para iniciar el trabajo con la organización es importante comenzar con pequeños objetivos que puedan beneficiar a la gente y que impliquen su participación en las reuniones y las capacitaciones. En este caso, se comenzó con el botiquín y se continuó con un proyecto de granja que posibilitó intensificar las actividades organizativas. Por otra parte, la posibilidad de resolver una problemática transversal en una comunidad –el servicio de agua potable, por ejemplo– y generar un espacio de planificación y consenso es uno de los factores que facilita la consolidación de su organización, proceso en el que se involucran y atraviesan las relaciones de parentesco, vecindad y hasta las relaciones de poder.

Para la organización de la agricultura familiar, la consolidación o legitimación de su existencia no se puede plantear sólo desde el fortalecimiento económico del ingreso familiar. Para los técnicos, la adquisición de la personería jurídica no es considerada como una prioridad ni tampoco se lo plantea como un problema a resolver, ya que esto es sólo una parte de la cuestión que, en el caso de la agricultura familiar, resulta más amplia y compleja. Es un modo de vida, es un saber hacer, es una diversidad de valores en contacto con el medio ambiente y sus pares. Por ejemplo, en la cooperativa, quienes comercialización ganado son integrantes de familias de la agricultura familiar que tienen problemáticas de tierras, de agua, etc., por lo que el sentido de la organización y de la participación trasciende la cuestión del ingreso económico que pudieran obtener por la venta de su animales. Por lo tanto, la posibilidad de que las asociaciones aborden una cuestión económica, inclusive distributiva, es posible a través de la organización siempre y cuando se contemple en el contexto de las políticas públicas, de la visibilidad del sector, de un reconocimiento de sus productos y de la generación del mercado para estos, cuestiones que exceden lo estrictamente económico. Reconocer esa diferencia requiere adecuar las políticas y generar los espacios e infraestructura para el desarrollo de mercados locales y regionales que generen beneficios amplios tanto para el productor como el consumidor.

Para los técnicos comprometidos con el proyecto de la CUM, la consolidación de la organización es la base previa y con alcances mucho más amplios que la actividad económica o determinada forma jurídica, y aquella se refleja en la importancia de la periodicidad de

las reuniones, la distribución de roles, los mecanismos de gestión, la administración colectiva, la transparencia de las decisiones y acciones. Esa consolidación de la organización (entendida como proceso, metodología o capacidades, y no como fin) requiere de formación política y legitimación de la representatividad de todos los participantes en general, y de los dirigentes en particular. Para los técnicos, la organización así entendida es un mecanismo que posibilita distribuir y rotar en los roles la representatividad, es una fortaleza por el carácter inclusivo de la estrategia que genera capacidades, crea y distribuye los espacios de poder, y permite fortalecer la autoestima de sus miembros.

Algunas comunidades alcanzaron un relativo grado de autonomía en la toma de decisiones y en la distribución de roles y participación de sus integrantes. Además, adquirieron ciertas capacidades para gestionar ante instituciones públicas y privadas. No obstante, aún requieren el acompañamiento técnico que promueva los espacios democráticos para poder opinar, generar consensos y resolver los conflictos de poder; en otras palabras, establecer las reglas de juego y observar su cumplimiento. La falta de recursos económicos en tiempo y forma, o experiencias negativas previas, no se consideran limitantes del proceso organizativo, y pueden superarse con creatividad, ingenio, diálogo y búsqueda de alternativas.

Es importante el intercambio que puede establecerse entre los integrantes de una misma asociación, y la relación entre éstas; el encuentro para conocerse y transmitirse experiencias genera nuevas ideas y articulaciones. En cierto modo, posibilita poner en valor la dinámica y experiencia de los grupos en un proceso de integración de las organizaciones que es clave para su reconocimiento y consolidación.

Caso 8. Hilanderas y Artesanas Textiles de María Grande, provincia de Entre Ríos

57

1. Formación y evolución del grupo

El INTA promovió, en 2008, una capacitación a través de la ONG Cáritas en el hilado de lanas, dirigida a mujeres de esos grupos de productores. Se sumaron, con posterioridad, otras participantes a partir de proyectos que estaba realizando la Institución en la zona en experiencias hortícolas y con pequeños tamberos, ante las dificultades que encontraban en la comercialización de sus productos. Las primeras capacitaciones se realizaron en el pueblo, y luego se replicaron a partir de la propia gente allí capacitada en la escuela n° 85 El Arriero, de la zona rural del Pingó. A partir de esta actividad con mujeres rurales surge un grupo de hiladoras, movilizadas por una necesidad económica y la oportunidad de incorporar una actividad complementaria de generación de ingresos que contribuya a la economía familiar. En 2009 quedó constituido un grupo de 8 hiladoras, de las cuales sólo 4 permanecen en la actualidad. Además de hilar, algunas de ellas realizan artesanías textiles.

El grupo participa en distintos proyectos que varias instituciones promueven en la provincia para la integración de redes de cadenas de valor y comercialización, como la red de la cadena de la lana del INTI y la red comercial de las rutas 127 y 12. Esto les permitió contar con un puesto de venta en la localidad de María Grande y vincularse a la red de comercialización del proyecto.

2. Características de sus integrantes

Las integrantes que actualmente participan del grupo son 4 mujeres, esposas de pequeños productores familiares tamberos de la zona y una artesana del pueblo, que es jubilada.

3. Objetivos

El objetivo del grupo es el de generar ingresos económicos adicionales a la economía familiar de sus integrantes a partir de la incorporación de una nueva actividad: la elabora-

ción y venta de hilados y artesanías textiles. Algunas de sus integrantes lo identifican también como un pasatiempo y una actividad que les permite superar los roles domésticos tradicionales (ama de casa, esposa, madre), además de ser un reconocimiento personal por lo producido.

4. Organización y funcionamiento

Se reúnen semanalmente con la participación de la técnica de INTA y, ocasionalmente, participa una abogada de la localidad que colaboró voluntariamente en la elaboración del reglamento de funcionamiento. Sus integrantes participan y toman decisiones pero son altamente dependientes de la presencia de la técnica, quien convoca a las reuniones, invita a diferentes actividades como ferias y capacitaciones, y promueve la dinámica del grupo; también están sujetas a los requerimientos de la red de la cadena de la lana, que plantea la creación de subgrupos para participar de sus beneficios.

El grupo no tiene forma jurídica alguna adoptada, ni un reglamento para su funcionamiento como tal. No obstante, la actividad en el puesto de venta municipal, donde los artesanos venden su producción, dispone de un reglamento de funcionamiento y existen libros de registro de ventas, de ingresos y egresos de dinero y de *stock*. Los técnicos se encuentran trabajando una propuesta para ampliar el número de integrantes del grupo, en la que deberán resolver algunas cuestiones sensibles, como la posible competencia de los productos de los nuevos integrantes y las condiciones para generar la confianza necesaria en la administración de bienes y dinero del conjunto.

5. Actividad económica conjunta

Las hilanderas y artesanas realizan su producción en forma individual. Algunas utilizan la lana de sus propias ovejas, otras adquieren el vellón a la red de la cadena de la lana (ya lavada y peinada industrialmente), proyecto promovido por el INTI, o, en su defecto, adquieren la lana o el hilado a otras hilanderas. La posibilidad de participar de la compra del vellón a la red tiene como requisito la conformación de grupos o subgrupos, y la designación de un responsable de grupo a cargo de la compra en conjunto, sumando los pedidos individuales. Esto permite el acceso a un insumo de alta calidad a menores precios, que puede ser abonado en dinero a plazo o con productos (lana, hilados, prendas).

La producción de los integrantes del grupo tiene dos canales principales de venta, uno en forma individual o particular, y otro que incorpora sus productos en un espacio de venta común. En el primer caso, ocasionalmente, puede haber requerimientos de lana hilada en una cantidad que no puede cubrir una de las artesanas, por lo que se comunican dentro del grupo para sumar sus producciones, pero la venta en conjunto es excepcional. A ello contribuye también el hecho de que al ser una producción artesanal la homogeneidad del producto para cumplir con cantidades significativas resulta un problema adicional que dificulta este tipo de operaciones, aunque en algunos casos pueden complementarse.

En el segundo caso, los integrantes del grupo cuentan con un espacio común para la comercialización de sus productos denominado “la casita”, instalado en un predio municipal por el proyecto de la red comercial rutas 127 y 12 hacia fines de 2012, y puesto en funcionamiento en marzo de 2013. Este espacio, que originalmente había generado expectativas de participación a más 40 personas, sólo es utilizado actualmente por 5 artesanos. Estos, de acuerdo al reglamento que han establecido, dejan sus productos en consignación, con una comisión que varía entre el 10% al 20% del precio de venta, de acuerdo a si participan o no en la atención de los puestos. Los artesanos que los atienden se responsabilizan de la comercialización de toda la producción que se encuentra en el local, y pagan una menor comisión por la venta de sus productos en retribución a la tarea de atención en beneficio de todos. Esta comisión permite integrar un fondo para pequeños gastos o mejoras de mantenimiento del predio. El espacio donde se ubica el puesto y los servicios (electricidad) son provistos sin cargo por la Municipalidad.

Además, existe un *stock* inicial de productos de artesanías que no son locales ni aportados por los integrantes del grupo y que actúan de capital semilla. Estos productos (cannastos, dulces, etc.) fueron provistos por primera y única vez, sin cargo, por el proyecto de la red comercial rutas 127 y 12. La venta de esta mercadería posibilita la conformación de un fondo con el cual reponer en forma creciente estas artesanías complementarias a las producidas por sus integrantes. Del mismo modo, algunos de sus productos –hilados y artesanías textiles– se distribuyen en otras zonas integrando este sistema de red comercial. El registro de estos recursos se realiza por separado de la operatoria del fondo anterior, y son aplicados exclusivamente a ampliar la cantidad y variedad de las artesanías no producidas el grupo.

Las integrantes del grupo también participan en forma individual en ferias y eventos. Las ventas en “la casita” por el momento son escasas. Existen ciertas dificultades para que algunos de los artesanos le dediquen más tiempo a la atención del puesto de venta. Dado que la experiencia es reciente, los principales clientes son las personas que participan de las instituciones promotoras. Las expectativas del grupo y de los técnicos es que una mayor promoción del sitio a partir de carteles y folletería en la zona donde concurre el turismo de termas, la instalación de ferias de la Municipalidad en los terrenos lindantes –que convoca numeroso público–, y la promoción entre la población local de las artesanías como regalos diferenciales para los eventos sociales, consoliden el espacio de ventas de las artesanas.

6. Redes de apoyo y colaboración

En cierto modo, la existencia del grupo como tal, su dinámica y actividades, se encuentra motivada externamente por la promoción de diferentes proyectos y agencias que los integran a las redes que procuraron instalar para fortalecer determinadas actividades y cadenas de valor en la provincia. Como se mencionó, el grupo se inició a partir de actividades de capacitación en las que participaba una ONG confesional como Cáritas y el INTA.

El grupo participa del proyecto de la cadena de la lana del INTI, y también del proyecto provincial red comercial rutas 127 y 12 que integra a hiladoras como a tejedoras y otras artesanas, donde también participa el INTA. La red de la cadena de la lana es un proyecto de la cadena de valor textil artesanal de Entre Ríos, replicando en cierto modo una experiencia similar de la provincia de Córdoba. Su objetivo consiste en generar vínculos y articulaciones entre las hiladoras y las tejedoras del centro norte provincial. En la cadena se establecen precios diferenciales. Existen precios “puerta de taller” para comercializar con tejedoras que integran el proyecto. Además, sus integrantes tienen otros beneficios, como las capacitaciones sobre tipos de hilado y diseño. Por otra parte, el proyecto de la red comercial rutas 127 y 12 tiene un fuerte componente comercial y en él participan también varias instituciones con presencia en el territorio provincial. Desde este proyecto se comenzó a trabajar con la instalación de puestos de venta que, en una primera instancia, se iban a ubicar sólo sobre las rutas 127 y 12, pero que luego se extendieron, por ejemplo, a la localidad de María Grande, dado el flujo de turismo de las termas que concurría al lugar.

Los responsables del proyecto de red de comercialización rutas 127 y 12 vincularon recientemente a una organización de microcrédito con los integrantes de los grupos para brindarles este servicio de financiamiento. Algunos de los integrantes accedieron a los microcréditos de otras fuentes –Cáritas Paraná–, pero siempre en forma individual para sus proyectos personales aunque estos estuviesen asociados a las artesanías. Por su parte, el municipio otorgó el espacio para la instalación sin cargo del puesto de venta y otros apoyos. También tiene una activa participación promoviendo ferias locales en la que participan los artesanos.

7. Beneficios

Si bien las facilidades de los proyectos en red fueron un avance para las artesanas en la adquisición de insumos y en la comercialización, continúan existiendo problemas de comercialización y venta. Los integrantes son pocos, las ventas son escasas y, como afirma una de sus integrantes, esta actividad por el momento es considerada como un “complemento de la vida”. No obstante, los beneficios que se perciben en la actualidad se encuentran asociados a cierta revalorización de la autoestima de sus integrantes y al desempeño de una actividad que les posibilita desplazar sus roles y rutinas tradicionales.

Por su parte, los técnicos reconocen que el problema en la actualidad radica en una venta que todavía es reducida en volumen y valor, que requiere una alta disponibilidad de tiempo y compromiso solidario de sus integrantes para mantener los puestos de comercialización; mientras que consideran que el ingreso de nuevos artesanos y una mayor promoción del lugar y sus productos contribuirían a mejorar en el futuro esa situación.

8. Otras experiencias en la zona

Durante 2004, en la primera etapa PROFAM, existieron algunas iniciativas incipientes de trabajo asociativo entre pequeños productores para adoptar horticultura en la zona de Alcaraz, promoviendo la compra de insumos y las ventas de la producción a un mercado concentrador en forma conjunta. Estas actividades se realizaron con el apoyo del municipio, que colaboraba con el transporte de la mercadería. Los productores realizaban en conjunto ciertas actividades, como seleccionar, lavar y embolsar la mercadería, pero la experiencia concluyó ante los problemas surgidos posteriormente durante la comercialización. En una segunda etapa se trabajó con grupos de pequeños productores hortícolas y tamberos, quienes tampoco pudieron consolidar sus experiencias asociativas, sumando de este modo nuevos registros en la memoria colectiva local de fracasos históricos de cooperativas agropecuarias.

9. Lecciones aprendidas

Existen numerosas personas que pueden estar motivadas para participar inicialmente en ferias y puestos de venta, pero muchas de ellas se desalientan al no lograr las ventas e ingresos esperados en el corto plazo. Los esfuerzos institucionales en términos económicos y de apoyo técnico de las redes institucionales pueden ser importantes, aun en aquellos casos con pocos beneficiarios, un bajo grado de motivaciones organizacionales o económicas comunes, y con dificultades para escalar en la consolidación de una organización con fines económicos.

Caso 9. Emprendedores Unidos para Triunfar, Colonia Taranco, provincia de Misiones

1. Formación y evolución del grupo

El INTA comenzó con un proyecto PROFEDER denominado Desarrollo Sustentable de la Colonia Taranco en el centro sur de la provincia de Misiones, zona caracterizada por la presencia de productores familiares tabacaleros cuya actividad se encontraba en franco retroceso. El primer antecedente de esta iniciativa fue el grupo denominado San José Obrero, en el que participaban más hombres que mujeres. A partir de las capacitaciones y el acceso a subsidios posibilitó realizar mejoras para la comunidad y en cada una de las fincas: acceso e instalaciones de agua, corrales para encerrar ganado, etc.

Ese proyecto, iniciado en 2004, se extendió en su primera etapa hasta 2009. Se hicieron evaluaciones participativas con la comunidad junto a otras instituciones en aquellas zonas donde el INTA tenía escasa presencia y, en ese proceso, se consolidó un grupo integrado mayoritariamente por mujeres para administrar un microcrédito ofrecido por la ONG Red de Amigos Solidarios que comenzó a operar en la zona en 2008. Así se consti-

tuyó el grupo “Emprendedores unidos para triunfar”, cuyos integrantes, a partir de las diversas capacitaciones (quesos, panificación, granja, huerta) y el acceso a microcréditos, realizan diferentes actividades individuales que les permitió diversificar su oferta productiva. En algunos casos, incorporando valor agregado, ya que, por ejemplo, quienes sólo vendían leche de vaca ahora elaboran y venden ricota, dulce de leche o queso. De este modo, se generó una nueva fuente de ingresos en la economía familiar y, en el caso de las mujeres, obtuvieron una relativa independencia económica. La segunda etapa del proyecto la inició el PROFEDER en 2010 con el objetivo de fortalecer la comercialización de los diferentes grupos asistidos, incluido el grupo de Colonia Taranco.

2. Características de sus integrantes

El grupo se encuentra integrado por alrededor de 20 miembros, de los cuales 18 son mujeres mayores o de mediana edad. La mayoría de sus integrantes son vecinos del pueblo y de la colonia. En algunos casos poseen vínculos familiares, y comparten un alto grado de conocimiento y confianza. Por lo general, estas familias provienen de establecimientos dedicados tradicionalmente a la producción de tabaco, una producción muy exigente desde el punto de vista del requerimiento total de la actividad de todos sus integrantes, con ingreso económico una sola vez al año. Las superficies promedio de sus chacras son de 25 ha. Algunos se jubilaron en la producción del tabaco y realizan trabajos de chacra con escaso capital y equipamiento (arado de bueyes o tractores antiguos). Los hijos de estas familias en muchos casos migran y no continúan el trabajo de las chacras.

3. Objetivos

Los integrantes del grupo plantean que el objetivo inicial fue unirse para mejorar la situación económica de sus miembros, porque la asociación les permitía acceder a subsidios, ayudas económicas y al microcrédito (que tiene garantía solidaria), pudiendo así resolver algunas de sus necesidades.

4. Organización y funcionamiento

El grupo tiene dos centros, uno en Taranco con 8 integrantes, y otro a 10 kilómetros de distancia, en Cerro Azul, con 12 integrantes. Desde el 2004 fue creciendo desde 3 o 4 integrantes hasta los 20 con que cuenta en la actualidad; y, a su vez, fue definiendo un perfil de género al retirarse los hombres y quedar integrado casi exclusivamente por mujeres (18 sobre 20). Si bien no poseen personería jurídica, existe un reglamento de funcionamiento y una comisión directiva con división de funciones y renovación o rotación periódica informal de cargos (coordinadora, secretaria y tesorera). Llevan registros de las reuniones (actas) y, especialmente, del pago de las cuotas de los microcréditos (tesorera) dado que estos cuentan con la garantía solidaria de todos los miembros del grupo. Este aspecto debe ser destacado dadas las dificultades que implica la adopción de una personería jurídica, mantener al día una organización con los requisitos exigidos por la AFIP, o la contratación de un contador en una población donde la mayoría de los integrantes de la comunidad no poseen estudios secundarios ni terciarios.

Las reuniones se realizan con una frecuencia mensual en los domicilios de sus integrantes, dado que no tienen sede. No disponen de equipamiento común ni tienen personal contratado. El reglamento es estricto respecto de las asistencias, suspendiendo a los miembros que no asisten por tres reuniones. Existe un fondo solidario de \$ 5 mensuales que aporta cada integrante, para hacer frente al pago total o parcial de la cuota del microcrédito de aquellos miembros que no pueden abonarla. El destino de este fondo es exclusivo para ese fin, y si no se utiliza durante el año se redistribuye entre sus integrantes al final de ese período.

Entre los temas de las reuniones, además de aquellos de orden organizativo -reglamento y sus modificaciones-, se incorporaron otros como las demoras en el pago de cuotas, los viajes que realizan para visitar otras experiencias promovidos por algunas de las organi-

zaciones promotoras, o las iniciativas que les proponen para participar de ventas conjuntas en eventos o ferias, así como la de constituirse en una organización para administrar en forma relativamente autónoma el sistema de microcrédito en el que participan con la ONG. El INTA siempre estuvo presente para apoyar la organización y continuidad del grupo, aunque las decisiones las adopta éste en forma democrática.

5. Actividad económica conjunta

La actividad económica conjunta del grupo consiste en la solicitud de microcréditos a la ONG Red de Amigos Solidarios y el respaldo de garantía solidaria que se brindan entre sus integrantes. Establecen el orden y registran las solicitudes, realizan las cobranzas, y establecen un fondo solidario. Con el dinero reunido se realizan nuevos préstamos a los asociados en un sistema rotatorio y en crecimiento, ya que con el cumplimiento de un primer crédito se puede acceder a uno de mayor monto. La expectativa de la ONG es que el grupo llegue a administrar por sí sólo un sistema de microcrédito rotatorio, un tema que los integrantes del grupo están evaluando. Los créditos son individuales, pero la garantía de devolución es solidaria. Los montos, actualmente de \$ 4000, se prestan a un plazo de 10 o 12 meses, con un interés del 13% anual, lo que implica una devolución de cuotas de alrededor de \$ 376 mensuales. El nivel de cumplimiento es alto, aunque comenzaron a observarse situaciones de demora en el pago de los créditos en una de las zonas en que el grupo se encuentra (Cerro Azul).

Los créditos son destinados por sus solicitantes a necesidades de los hogares y fincas, y a iniciativas de emprendimientos económicos personales, pero no a actividades conjuntas de los grupos. Esto posibilitó que algunos adquieran equipamiento para elaborar quesos u otros productos (refrigeradores, ollas, etc.), hornos para la panificación, mejoramiento de la huerta o granja. La experiencia económica conjunta, además de la solicitud y cierto nivel de administración del microcrédito, consiste en la participación en algún evento, fiesta anual o de periodicidad esporádica, en la que sus integrantes comparten un *stand* o mesa donde exponen y venden sus productos en forma individual. También utilizan el canal de las ferias para vender a los feriantes sus productos, a un precio menor, y así puedan estos revenderlo a los consumidores. En todos los casos el destino de sus productos es el barrio, los vecinos, y feriantes del mercado local.

Si bien sus integrantes se plantean entre sus objetivos o deseos futuros la expectativa de las ventas conjuntas –también promovido desde la segunda etapa del PROFEDER por los técnicos del INTA–, parecieran hacerlo dentro de esta perspectiva de un espacio físico donde cada uno lleva su producción y opera en forma individual. En este caso, la colonia se encuentra en una zona con un relieve sumamente ondulado, los caminos de tierra están en mal estado, los fletes tienen costos elevados y la gente no dispone de vehículos adecuados para movilizar su producción. Aunque algunos de los integrantes reconocen disponer de movilidad, los temas de distancias y transporte de personas y productos en una geografía compleja y de infraestructura deficiente se destacan como una limitante importante para consolidar las actividades asociativas y económicas.

6. Redes de apoyo y colaboración

El grupo desde el inicio fue apoyado por distintas etapas del programa PROFEDER del INTA, el cual promovió los diagnósticos participativos con las distintas instituciones locales, y gestionó los primeros apoyos económicos para beneficiar las actividades y resolver necesidades de los integrantes del grupo. El INTA gestionó las capacitaciones y viajes para que los integrantes conozcan otras experiencias, tanto de actividades económicas como de organización. También colaboró para la entrega de los primeros subsidios al comienzo de la actividad –\$ 500 y luego \$ 1500 a cada integrante–, que fueron aportados por el PSA y el PROINDER, ambos programas de la ex Secretaría de Agricultura de la Nación.

En la actualidad se gestionó un apoyo del Programa de Desarrollo de Áreas Rurales (PRODEAR) –demorado desde hace más de un año en el gobierno provincial–, ya que este programa nacional con fondos FIDA se caracteriza por su estrategia de intervención descentralizada a través de las provincias. En este caso, los apoyos nuevamente están dirigidos para las mejoras de las chacras o los emprendimientos de sus integrantes en forma individual. Además, un lugar central en esta experiencia lo ocupa la intervención de la ONG Red de amigos solidarios, que con su sistema de microcrédito construyó el principal tejido conectivo de la actividad grupal.

7. Beneficios

La producción generada por los emprendimientos, a partir de la confluencia de las capacitaciones, el microcrédito y las ventas a consumidores y feriantes, posibilitó a cada uno de los integrantes contar con una nueva fuente de ingresos y tener autonomía sobre su destino, independientemente de la economía familiar tradicional. Además, les permitió cambiar el tiempo y esfuerzo dedicado a un trabajo sumamente exigente y poco grato como era la producción de tabaco. Estos ingresos les permiten contar siempre con dinero en efectivo, a diferencia del ingreso obtenido sólo una vez al año por la producción de tabaco que los obligaba a solicitar crédito para sus compras durante los meses restantes.

Para sus integrantes, lo importante es la seguridad de “poder”, ya que el sistema de microcrédito les posibilita la oportunidad de adquirir mercancía para mejorar sus condiciones de vida o emprender una actividad, en el momento en que lo requieran. También se destaca que mejoró a la gente su capacidad para gestionar ante terceros (públicos o privados) en la demanda de solución a sus problemas o necesidades.

8. Otras experiencias en la zona

A través de PROFEDER se promovieron proyectos en los que participaron una gran cantidad de instituciones en zonas en las que el INTA no estaba tradicionalmente trabajando. Se hicieron diagnósticos participativos, se analizaron las principales problemáticas de la zona y se buscaron alternativas de solución junto con los representantes de otras instituciones. De este modo, se acordaron distintas actividades y se constituyeron ocho grupos de base.

En una zona muy humilde de San Juan de la Sierra existía La Cooperativa La Unión de San Juan, que producía azúcar rubia de manera artesanal, y con la que el INTA comenzó a colaborar con el aporte de cuestiones técnicas. En otras zonas se participó a través de PROFEDER en proyectos asociativos para llevar adelante acciones comunitarias. El INTA colabora, por ejemplo, en un abastecimiento comunitario de agua a partir de vertientes caudalosas. Son grupos que se unen con un fin concreto, determinado. No tienen una forma jurídica pero tienen una acción común y se reúnen periódicamente para que funcione el abastecimiento comunitario de agua.

9. Lecciones aprendidas

La confianza de los integrantes de un grupo, a partir del conocimiento que se forjó entre ellos a lo largo de los años, contribuye a facilitar las tareas asociativas y las acciones comunes. Las relaciones de parentesco o de vecindad pueden ayudar o no en este proceso, dependiendo del grado de conflictos preexistentes. Los grupos ayudan a la contención de sus miembros, posibilitan el crecimiento personal y afianzan la autoestima de sus integrantes a partir de su actividad como productores o comerciantes. Las redes solidarias existentes en la comunidad son la base para la construcción de esa confianza ligada al compromiso. Éste se manifiesta en las acciones y actividades conjuntas concretas que requieren de responsabilidades compartidas en el día a día, y que constituye la base de una organización.

La colaboración de técnicos de diferentes instituciones para complementar conocimientos, acciones y recursos constituye un respaldo importante para los técnicos responsables de grupos con importantes necesidades sociales y económicas insatisfechas. Las capacitaciones tienen un impacto importante en cuanto transforman y mejoran los conocimientos familiares o básicos sobre las elaboraciones de alimentos tradicionales, y cambian la forma de concebirlas como una alternativa económica para venderlos y así generar ingresos. No obstante, el grupo carece aún de ciertas capacidades de orden administrativo y contable para poder tener un mayor grado de autonomía, por lo que requieren la continuidad del asesoramiento de las instituciones promotoras.

Las actividades económicas generadas como adicionales a la fuente tradicional de ingresos de la economía familiar (tabaco, chacra), hizo posible que las mujeres que integraban el grupo tuvieran autonomía e independencia en la decisión del destino de los recursos generados. Pero los temas de comercialización y algunas cuestiones contables y administrativas continúan siendo una asignatura pendiente y parte de la demanda de los integrantes de los grupos.

Caso 10. Cooperativa Frutihortícola El Ceibo (en regularización), Montecarlo, provincia de Misiones

1. Formación y evolución del grupo

A fines de 2004 dos personas interesadas en el cultivo de orquídeas y ornamentales se acercaron al municipio de Montecarlo para solicitar asesoramiento y capacitación, y fueron derivados al INTA local para gestionar su demanda. Desde el INTA se organizó una capacitación en el área de floricultura que convocó a todas aquellas personas de la zona que realizaban esta actividad como pasatiempo. Montecarlo se caracteriza por una larga tradición en este rubro cuyas máximas expresiones son la Fiesta Nacional de la Orquídea, y la Fiesta Provincial de la Flor.

En febrero de 2005 se realizó la primera capacitación con una concurrencia de 15 personas, y a partir de allí se continuó con una serie de capacitaciones que implicaban una frecuencia de reuniones, en principio mensuales y luego semanales. En este proceso se conformó un grupo que comenzó a realizar compras conjuntas al por mayor de materiales e insumos (macetas, plástico, semilla) a proveedores de Buenos Aires, si bien tanto el pago como la utilización de los bienes adquiridos se realizaban en forma individual. En octubre de 2005, los 11 integrantes del grupo hicieron su primera experiencia de participación en un espacio o evento común para la venta de sus productos en la Fiesta Nacional de la Orquídea. Algunos llevaron plantines florales, otros orquídeas o arbustos y con el aporte de todos se hizo la primera comercialización. Los buenos resultados obtenidos motivaron al grupo para aumentar su producción para el año siguiente.

A partir de las gestiones realizadas por la técnica del grupo y la presidenta de la cooperativa en formación se obtuvo la demanda de provisión de 30.000 plantines florales para ornamentar las 6 hectáreas del parque donde se realiza anualmente la Fiesta Nacional de la Orquídea en Montecarlo. Si bien en un principio todos los integrantes querían producir plantines, la mayoría no disponía de infraestructura ni disponía de un vivero adecuado. Por lo que el INTA asistió en la redacción de un proyecto que fue presentado al programa Manos a la Obra, del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, para la obtención de recursos para la construcción de 20 invernáculos y sus correspondientes insumos, a la vez que promovió acciones para que los integrantes del grupo produjeran plantines con distintos retazos de los aserraderos y diferentes estructuras. De este modo, en 2006 vendieron 3000 plantines, cantidad que se incrementó progresivamente todos los años a través del aumento de la producción y la incorporación de nuevos integrantes al grupo. En 2007 llegaron los fondos solicitados para construir los invernáculos, y desde 2010 el

grupo abastece la totalidad de la demanda de plantines para la Fiesta, desplazando con la producción local a los tradicionales proveedores de otras regiones.

Los integrantes del grupo incrementaron los espacios en los que se realizan las ventas, pasando de un sólo puesto para los 11 productores en 2005, a la actualidad en que disponen de un mayor número de *stands* cuando se realizan las fiestas de la floricultura. También crecieron y multiplicaron el número de viveros e invernáculos, en respuesta al crecimiento otorgado por la mayor visibilidad y demanda.

2. Características de sus integrantes

En la actualidad el grupo cuenta con alrededor de 20 integrantes floricultores. La mayoría son mujeres de mediana edad, amas de casa que iniciaron la actividad de la floricultura como un *hobby* o pasatiempo. Tienen una situación socioeconómica similar, algunas de residencia urbana y otras en chacras pequeñas, con un grado de escolaridad generalizado de nivel primario completo y en otros con la realización o terminación del ciclo secundario en la edad adulta.

A este grupo se agregan unos 30 productores hortícolas que participan de la feria franca. Si bien ambos grupos integrarían la cooperativa, no surge de la dinámica relatada en las entrevistas que realicen actividades comunes ni participen en forma conjunta de las reuniones grupales. El principal nexo entre ambos grupos sería la técnica del INTA y el vicepresidente de la cooperativa que es floricultor y, además, productor hortícola y presidente de la cooperativa agropecuaria local.

3. Objetivos

El objetivo original del grupo fue el de asesorarse y capacitarse en la producción de flores y, posteriormente, mejorar las condiciones de producción y comercialización para obtener una mejora de los ingresos económicos de sus integrantes.

La compra de insumos o la venta de productos en forma conjunta constituyen, hasta el momento, instrumentos coyunturales que resultan de utilidad a las estrategias económicas individuales de sus integrantes, pero no lograron constituirse en el sustento de un proyecto comercial comunitario o cooperativo.

4. Organización y funcionamiento

Tanto el grupo –con una antigüedad de más de 10 años de funcionamiento–, como sus integrantes –que participan de iniciativas similares desde hace más de dos décadas–, mantienen una fuerte dependencia de la iniciativa y actividad de la técnica del INTA. Persona de gran dinamismo que es, además, presidenta de la cooperativa y participante de la asociación promotora del turismo que organiza alguna de las fiestas locales que adquiere los plantines a los productores. Esta líder natural del grupo ha sido docente en la escuela de floricultura en 1995, dando origen a la primera iniciativa de constituir una cooperativa, la misma que hoy se encuentra en proceso de regularización y puesta en marcha.

En 1995 se organizó en Montecarlo la escuela frutihortícola, varios de los floricultores actuales fueron sus alumnos. En esa época, a propuesta de otras instituciones, se comenzaron a realizar las gestiones administrativas para constituir una cooperativa, con el objeto de obtener recursos económicos para la realización de proyectos que produjeran beneficios a sus integrantes. Varios indicadores les revelaron que no estaban preparados para llevar adelante la tarea: debían aprender a trabajar en forma solidaria, no considerar al otro productor como una competencia, y tenían que disponer de una producción con la cantidad, calidad y continuidad requeridas por el mercado. Además, las producciones eran estacionales –de carácter doméstico o artesanal– y no contaban con estructuras productivas adecuadas. Estaban comenzando su capacitación. Si bien se habían realizado

los trámites para obtener la formalidad de la personería jurídica de la cooperativa, se decidió dejarla inactiva hasta conformar un grupo que superara las falencias existentes.

En 2005, cuando comenzó la actividad con el nuevo grupo –entre cuyos integrantes había varios que habían participado de la iniciativa de creación de la primera cooperativa–, se dejó madurar la actividad, y en 2012 decidieron reactivar la cooperativa. En cierto modo, esta decisión también fue promovida ante la oportunidad de participar en un proyecto, a nivel provincial, de un mercado concentrador en Montecarlo o en Posadas –aún no se definió el lugar–, en el que la participación de los productores requiere de una figura jurídica formalizada. Esto posibilitaría, además, una división de funciones que asegure que mientras algunos productores cultiven en sus viveros, aquellos con condiciones y capacidades para negociar y buscar clientes puedan hacerlo en nombre del conjunto. En el grupo ya se detectaron aquellos integrantes con mayores capacidades para realizar esta tarea de comercialización.

Es necesario destacar que la cooperativa no estaría integrada sólo por el grupo de los floricultores, ya que la propuesta de los técnicos es que a ella se integren los floricultores y los productores hortícolas, aunque no exista previamente la construcción de lazos o vínculos de acción colectiva conjunta. De acuerdo a la evaluación que realizaron, existen muchos elementos comunes entre la floricultura y la horticultura, y en Montecarlo hay un grupo muy constante de feriantes que desde hace 15 años participan con su producción hortícola. Al tener en común el lugar de ventas, si en el futuro se integraran en una misma cooperativa, podrían compartir la cámara de frío, el transporte, y otras estructuras o servicios.

A diferencia de otras regiones, en esta zona de Misiones existe una memoria colectiva de confianza sobre esta forma jurídica, con antecedentes de cooperativas agrícolas con más de 70 años de actividad que les permitió a los productores de la zona colocar su producción y mejorar los precios obtenidos y sus ingresos. Sin desconocer que la cooperativa exige una mayor complejidad administrativa y contable que otras formas jurídicas o asociativas más simples, se reconoce como la figura más adecuada o apta para los fines de comercialización, además del reconocimiento y confianza con que cuenta entre la población de la zona.

Las reuniones de los floricultores se realizan con una frecuencia semanal en los diferentes viveros de sus integrantes, donde se tratan cuestiones productivas y organizativas, o en la sede de INTA, ya que no cuentan con sede propia. En estas reuniones, a las que concurre casi todo el grupo –alrededor de 15 personas– se establecen ciertos consensos sobre los precios de los productos a vender en los eventos y sobre las actividades a realizar. Todos participan y las decisiones se toman en conjunto.

5. Actividad económica conjunta

Las actividades económicas conjuntas se iniciaron con la compra de insumos, en la que cada integrante incorpora sus requerimientos a una lista y paga en forma individual los insumos y elementos adquiridos, que luego son utilizados en los viveros particulares. Las ventas también se realizan en forma individual. La mayoría de los productores se encuentran registrados bajo el régimen de monotributo. La participación en espacios de venta como exposiciones y ferias –en forma individual o conjunta– y la provisión de la demanda realizada por las organizaciones o agencias se realiza en conjunto con aportes individuales.

El mayor momento de ventas es durante la Fiesta de la Flor, seis días en que más de 35.000 personas la visitan. Los integrantes del grupo se organizan para realizar la comercialización de sus plantas sobre la ruta 12, donde tienen armado un espacio para la venta de sus productos. Solicitan algunos *stands* adonde llevan su producción, y se organizan por turnos y días para atender los puestos. Esto permite que los integrantes del grupo puedan mantener el cuidado sus plantas y viveros, al rotar en la respon-

sabilidad de atender los puestos. En este sistema de comercialización todos tienen que vender la producción del grupo. Cuando los técnicos participan en el armado de la exposición o las ventas, procuran que la disposición de los productos sea por características similares y no por productor, evitando la competencia o las prioridades individuales. Se lleva un registro donde se anotan las fechas, el responsable del turno, y las ventas realizadas, identificando el producto, su proveedor, y el precio. Al finalizar el evento se hace una reunión donde se distribuyen los fondos de lo que se ha vendido a cada productor, según los registros.

Estos eventos son esporádicos (con periodicidad anual), aunque más recientemente se incorporó la participación en la venta de la feria franca local de algunos integrantes en forma individual, todos los sábados. También participan floricultores que no son asiduos concurrentes a las reuniones grupales, al considerarse sus integrantes como un grupo abierto, pero los fundamentos no fueron explicados y dependen en buena medida de la decisión de la técnica que lidera el grupo. Los precios de venta son calculados en forma individual bajo el criterio de comparación con la competencia, aunque suelen establecer consensos y acuerdos en aquellos casos en que deben complementar un pedido de venta realizado al grupo. También participan con sus productos en otros eventos que se hacen en la región: la fiesta del ternero, la del ganadero, la fiesta del té, en las que participan como grupo. Si bien existen estos espacios de ventas conjuntas, paralelamente existe la tendencia a que cada productor tenga su propio *stand*. Por ejemplo, en la Fiesta Provincial de la Flor ya tienen 10 puestos individuales, donde cada integrante lleva y comercializa sus productos.

Los integrantes del grupo sostienen que el mayor volumen de ventas lo realizan en forma individual en sus casas, viveros o locales de venta, y sólo alrededor del 30% lo canalizan a través de las experiencias compartidas con el grupo. Se estima que el 90% de la producción tiene como destino el mercado local y un 10% provincial (Posadas e Iguazú, en la zona de grandes hoteles). Algunos, además de producir, también adquieren y revenden platines que traen de viveros de Buenos Aires, y otros en forma individual llegan con su producción al mercado de Buenos Aires.

El reconocimiento de Montecarlo por su tradición con las orquídeas se pretende trasladar a la floricultura de la zona, considerada una alternativa rentable para una producción intensiva que requiere espacios limitados y es adecuada a una estructura de producción familiar que caracteriza la zona. Las expectativas futuras se concentran en aumentar la producción y alcanzar una escala que permita proveer tanto al mercado concentrador provincial, como en lograr alianzas comerciales con cooperativas del centro del país, para llegar en determinadas épocas del año a comercializar en los grandes centros urbanos. A ello se agrega la posibilidad de avanzar en la preparación de arreglos florales y ventas en hoteles y al turismo en la zona de Cataratas.

6. Redes de apoyo y colaboración

Con su acompañamiento técnico y organizativo, el INTA fue la principal institución que participó activamente de esta experiencia. Como ocurrió en otros casos, respondió a la demanda de algunos miembros de la población ampliando la convocatoria y promoviendo capacitaciones en una actividad que fue desplazando su carácter de pasatiempo o *hobby* por una actividad económica productiva. En el proceso se incorporaron, a través de esta institución promotora, los vínculos con otros grupos e instituciones que posibilitaron acumular experiencias y generar contactos comerciales, como ha sido la vinculación con la Cámara de Comercio de Posadas y las Comisiones a cargo de la organización de la Fiesta Nacional de la Orquídea o de la Fiesta Provincial de la Flor.

El INTA posibilitó a los integrantes del grupo su vinculación con cooperativas de la provincia de Buenos Aires con larga tradición en la actividad, como la Cooperativa Mercoflor

de la ciudad de La Plata, recibiendo conocimiento, experiencias organizativas y, posiblemente en un futuro próximo, una articulación comercial a la que, por el momento, sólo acceden algunos integrantes del grupo. Esta Institución proporcionó o gestionó el transporte de productos a los eventos –una de las principales limitaciones que enfrentaban los integrantes del grupo–, y facilitó la realización de viajes para permitir conocer distintas experiencias, en el marco del proceso de capacitación dentro y fuera de la provincia.

También fue a través del INTA que se gestionaron los proyectos ante el Ministerio de Desarrollo Social (programa Manos a la Obra) para la construcción de los invernáculos y provisión de insumos obtenidos en 2007, y ante el Consejo Federal de Inversiones (CFI) para realizar un censo de productores floricultores de la provincia, capacitaciones y estudios de mercado.

El gobierno provincial colaboró, además, con la entrega de 60.000 plantines de orquídeas sin cargo a los productores de orquídeas de varios municipios de la zona, incluido Montecarlo. Cabe destacar que el grupo de floricultores se encuentra reconocido en la provincia como integrantes del proyecto Montecarlo Produce.

7. Beneficios

Los integrantes sostienen haber mejorado su situación económica a partir de su participación en la experiencia grupal. Aumentaron su infraestructura (viveros e invernáculos), la cantidad y calidad de su producción, y sus ingresos económicos, posibilitando que muchos de ellos dejaran de considerarla una actividad doméstica para convertirla en una actividad económica con relativa autonomía que contribuye al sustento familiar. También destacan la importancia de la experiencia en cuanto les posibilitó su crecimiento personal, el refuerzo de su autoestima y la capacidad de relacionarse socialmente.

8. Otras experiencias en la zona

Distintos grupos se encuentran en proceso de organización en la zona como, por ejemplo, en Puerto Rico y en Puerto Libertad, en los que se promueve su formalización como asociaciones. Otros grupos encuentran mayores dificultades en el proceso y requieren de un mayor acompañamiento técnico que, por la falta de disponibilidad de personal y las distancias, no puede brindarse con la frecuencia requerida.

De los grupos de la zona sólo los que producen orquídeas lograron conformar su personería jurídica como asociación civil, y los floricultores como cooperativa, recuperando una iniciativa que tenía su antecedente desde 1995.

9. Lecciones aprendidas

La mayoría de los integrantes de estas asociaciones comenzaron a reunirse a partir de las capacitaciones. Comprendieron las ventajas de las compras conjuntas, y algunos pudieron llegar a conformar un grupo estable.

Obtener una organización jurídica formal demanda mucho tiempo, y los técnicos consideran necesario que, previamente, se adquiera experiencia en las actividades grupales. El proceso debe ser gradual, a partir del conocimiento entre los integrantes, lo que les permitirá adquirir confianza, y fomentar actitudes solidarias. Se considera importante que el grupo sea lo más homogéneo posible, en particular en lo referido a la situación socioeconómica. En ciertos casos, el técnico identifica su trabajo como un instrumento para “...levantar la autoestima de las personas y demostrar que pueden [...] somos más psicólogos que técnicos”.

Caso 11. Grupo Huellas de San Francisco, de turismo rural de las Termas de Río Hondo, provincia de Santiago del Estero

1. Formación y evolución del grupo

El Grupo Huellas de San Francisco dedicado al turismo rural fue integrado inicialmente por 12 pequeños productores campesinos y sus familias a partir de la iniciativa de un técnico del INTA en 2010. En la actualidad continúan en el grupo 6 mujeres y 2 hombres. La convocatoria se realizó sobre un grupo de productores a los que acompañaba el PRO-FEDER en cuestiones productivas, especialmente en huertas y en producción caprina. En 2004 se realizó un diagnóstico de alternativas productivas y de servicios en una zona que se caracteriza por el turismo nacional a las termas de la localidad. Posteriormente, se realizaron talleres con capacitación y se brindó asistencia técnica del INTA, la que continúa hasta la actualidad.

Sus integrantes ya tenían conocimiento mutuo previo y cierta gestión asociativa porque constituían un grupo de microcrédito rotatorio organizado por la ONG BP, a partir del cual obtuvieron fondos para realizar actividades de artesanías o fabricación de dulces y quesos en forma individual o de dos socios. A estas actividades sumaron huerta y turismo rural, posibilitándose así tener diversas fuentes de ingresos.

2. Características de sus integrantes

Los integrantes son familias campesinas, mayoritariamente dedicadas a la producción de autoconsumo y pequeña ganadería de cabras, siendo sólo dos de las diez familias propietarias de sus predios. Muchos de ellos, en función de las capacitaciones y asistencia del INTA, incorporaron cierta diversificación de productos de autoconsumo con algún pequeño excedente (huerta, granja). Además de los recursos generados por estas actividades, los ingresos de los miembros provienen de una serie de fuentes diversas y complementarias: jubilaciones y pensiones, planes gubernamentales de asistencia, y remesas de los hijos jóvenes que migran en forma temporal o definitiva para trabajar en otras regiones. La mayoría de los integrantes del grupo son personas mayores, y las mujeres tienen una participación más activa en las actividades desarrolladas.

3. Objetivos

El objetivo del grupo es brindar servicios de turismo rural receptivo y venta de productos (conservas, dulces, artesanías, etc.), aprovechando un nicho de turismo nacional reconocido en la zona como son las Termas de Río Hondo. Las actividades que realizan consisten en organizar visitas a los predios, brindar servicio de hospedaje y comidas, y la venta de productos elaborados artesanalmente.

4. Organización y funcionamiento

El grupo tiene para su funcionamiento una fuerte dependencia del técnico que actuó como promotor de su integración original y que lo asistió técnicamente. Expresan una positiva actitud de colaboración y participación en las actividades comunes, pero siempre bajo las directrices e iniciativas del técnico. Si bien algunos integrantes del grupo evidencian ciertas capacidades de liderazgo, éstas no se materializaron debido, entre otras razones, a la distancia –que limita una participación más asidua a las reuniones. Se reúnen con una periodicidad quincenal o mensual, y se estableció una comisión directiva formada por una presidenta, un secretario y una tesorera. Integran un fondo común con el aporte de \$ 10 diarios por habitación que logran alquilar, el que se destina para solventar viajes del grupo o para necesidades médicas o asistenciales de sus integrantes. Las decisiones se toman por consenso, llevan un libro de actas y un registro contable a cargo de la tesorera.

El técnico evaluó la necesidad de que el grupo asuma una forma jurídica para poder comercializar sus servicios y productos. Descartó la forma de asociación civil porque, de

acuerdo a su interpretación, no es adecuada para la comercialización, además de exigirles, según expresó: “una integración con al menos 80 socios”, un número muy superior a los integrantes actuales del grupo. También descartó la posibilidad de constituirse en cooperativa de servicios y se inclinó por una cooperativa de trabajo, por su mayor simplicidad y por adecuarse al objetivo del grupo. No obstante, el grupo reconoce que, a pesar de la asistencia de personal del INTA en los trámites, las exigencias del organismo nacional que autoriza y supervisa las cooperativas resultan difíciles de cumplimentar, demandándoles la elaboración y envío de información y documentación requerida en varias oportunidades.

Si bien el grupo se encuentra en una etapa de formalización jurídica de su organización como cooperativa de trabajo, el técnico considera que requiere asistencia externa para llevar adelante el proyecto, debido a la escasa presencia de liderazgos internos y a una falta de integración de jóvenes que puedan dinamizar las actividades. El trámite de formalización jurídica como cooperativa ya lleva más de dos años de gestión y se encuentra actualmente en la etapa final, habiéndose realizado el depósito de dinero que indica la normativa.

El grupo no dispone de un espacio propio para sus reuniones, y éstas se realizan periódicamente en la casa de alguno de sus integrantes. No obstante, disponen de una línea telefónica con la que el grupo atiende la demanda de alquiler de habitaciones que reciben sus integrantes.

5. Actividad económica conjunta

La actividad económica del grupo consiste en organizar y coordinar servicios de turismo receptivo y que sus integrantes los ofrezcan o vendan bajo una identificación común: Huellas de San Francisco. Por ejemplo, se coordina la fecha de recepción de una excursión, la visita a determinados predios de productores, el armado de un puesto de venta de los productos o artesanías entre los vecinos, la organización y administración de un camping para visitantes donde hay un puesto de venta de productos, o el alquiler de habitaciones de los mismos productores. En todos los casos, la actividad conjunta consiste en la organización y coordinación del circuito, y una identificación grupal de los productos que se comercializan a través de etiquetas con la denominación común. No obstante, las ventas de productos o el servicio brindado se realizan en forma individual y con beneficio para cada integrante, aunque en el caso de los productos artesanales y comestibles cualquiera de los integrantes puede llevar y comercializar la producción del conjunto. Esta conducta se mantiene tanto para la venta en el puesto común del camping, como en las ferias que organiza el INTA en las Termas de Río Hondo. También participaron de una feria en la provincia de Santiago del Estero.

Como se mencionó, el grupo tiene antecedentes previos en la administración de microcrédito grupal, iniciado con la intervención de una ONG denominada BP en 2006. Esta ONG tenía vigente –y aún mantiene– un convenio con el Ministerio de Desarrollo Social, a partir del cual contrata promotores que organizan grupos solidarios para otorgar fondos rotatorios. Actualmente, en la zona existen cuatro promotores rentados por BP y ocho grupos de microcrédito de al menos seis integrantes cada uno, entre los cuales se encuentra el Grupo Huellas de San Francisco. El fondo que se asigna permite otorgar hasta \$ 2000 por familia, con plazos de devolución de hasta tres años, sin interés. Ese recurso es rotatorio, y permite que la devolución integre un fondo que es administrado por sus beneficiarios, dándoles la posibilidad de entregar nuevos préstamos. Este tipo de iniciativas tienen una tradición en la zona y son reconocidas por sus pobladores como “banquitos de fe”. Este financiamiento les permitió incorporar nuevas actividades productivas a los integrantes de los grupos, como huerta, granja, elaboración de conservas y mejora de los corrales de los animales, en una forma similar al financiamiento que en su momento brindaba el PSA.

6. Redes de apoyo y colaboración

El INTA ocupó un rol central a partir del diagnóstico, la capacitación en talleres, y el liderazgo y asistencia técnica de las actividades del grupo durante cuatro años para el tema de servicios turísticos rurales, en el marco de una estrategia de diversificación de alternativas productivas y de servicios. En esta estrategia también se prestó asistencia a la producción caprina tradicional y la inclusión de nuevas actividades como huerta y granja. Además, el INTA asesoró y gestionó la formalización jurídica del grupo como cooperativa de trabajo, y posibilitó la logística para que participe en la feria de las Termas, para que sus integrantes viajen a realizar ventas en una feria en la provincia de Santiago del Estero, y para asistir en esa provincia a una reunión en la que compartieron sus experiencias con otros grupos que se iniciaban en la actividad del turismo rural.

La Subsecretaría de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura de la Nación asistió al grupo a partir de la colaboración de sus técnicos. La ONG BP contribuyó financieramente acercando los fondos del Ministerio de Desarrollo Social y organizándolos para la administración de un fondo rotatorio de microcréditos. La ley nacional de bosques nativos posibilitó que algunos de los integrantes del grupo obtuvieran un subsidio para construir un centro de visitantes en el marco de un proyecto de conservación de los montes. Además, la red de turismo de Salta, en la que se integran cooperativas dedicadas al turismo rural, brindó su experiencia en visitas al territorio.

7. Beneficios

Los beneficios de esta experiencia no fueron cuantificados en término de los ingresos de sus integrantes. No obstante, se pueden destacar como condiciones potenciales para obtenerlos el incipiente proceso organizativo y de coordinación grupal, y la apertura a una nueva fuente de ingreso en la estrategia de diversificación de actividades productivas y de servicios en productores campesinos con recursos limitados. No obstante, los productores que integran el grupo destacan el cambio sustantivo de su situación a partir de las capacitaciones del INTA en las distintas actividades, lo que posibilitó mejorar la diversidad, calidad y presentación de los productos y servicios que generan, y con ello obtener una ayuda importante en sus ingresos económicos.

8. Otras experiencias en la zona

Si bien no se mencionan en forma detallada otras experiencias asociativas en la zona, el INTA trabajó en aspectos productivos con diferentes grupos, incorporando nuevas actividades (huerta, granja), entre los cuales existen miembros que se integraron al Grupo Huellas de San Francisco y cuyos productos se comercializan con identificación grupal y, en parte, en el circuito de turismo organizado.

9. Lecciones aprendidas

Las actividades que resultan novedosas en un territorio, como puede ser el turismo rural, requieren muchas veces un tiempo de apropiación por parte de las agencias promotoras, dado que éstas pueden surgir de los técnicos pero no siempre cuentan al inicio con el suficiente respaldo institucional local para garantizar los resultados de la iniciativa en el corto plazo.

Los aportes de diferentes agencias, ONG y programas que llegan a los territorios, ya sean para el mismo grupo o para sus integrantes en forma individual, contribuyen a consolidar la situación de los pobladores en la medida que puedan asignarse a determinadas actividades productivas o de servicios orientadas.

El avance de un grupo en la formalización jurídica de su organización no necesariamente expresa su consolidación como tal si éste mantiene una fuerte dependencia para su continuidad de liderazgos externos provenientes de las agencias promotoras.

Caso 12. Productores de Mini Sandías de Saladas, provincia de Corrientes

1. Formación y evolución del grupo

El grupo se inicia en 2008 a partir de cuatro personas que tienen actividades económicas privadas en diferentes sectores, quienes se acercan al INTA para asesoramiento en una actividad de producción de sandías, un producto típico reconocido de la zona de Saladas. Esta producción era considerada una actividad secundaria y estacional para los miembros del grupo. El técnico del INTA que los asistió se incorporó como un integrante más en las actividades económicas conjuntas. Al grupo que lideró la iniciativa se suman, según las campañas, pequeños y medianos productores (hasta 30 ha) que, en algunos casos –en particular los establecimientos de menores dimensiones–, producen zapallo, mandioca y batata para autoconsumo, y cuentan con algún excedente destinado al mercado local.

El asesoramiento del INTA ayudó para cambiar la producción –reemplazándose las semillas tradicionales por semillas híbridas de sandía–, mejorar el manejo y la sanidad del producto, y aumentar sustancialmente (50%) la producción por hectárea de la sandía tradicional. A ello se agregó la incorporación de una innovación como fue la producción individual y la comercialización conjunta de mini sandías, con un cambio notable respecto de las posibilidades de valor agregado. Esto requirió cambios en el sistema de selección, acondicionamiento, empaque, identificación mediante un logotipo común, y la forma de comercialización de una novedad en el mercado. La experiencia conjunta resultó positiva en las dos primeras campañas, pero dificultades comerciales y climáticas posteriores llevaron a una situación de retorno al sistema individual de comercialización en chacra o por intermedio de acopiadores.

72

No obstante, el grupo promotor continúa con expectativas de conformar una organización con personería jurídica para la comercialización conjunta y gestionar una marca colectiva con indicación geográfica para un producto que el mercado reconoce como sandía de Saladas. Además, tienen expectativas de transformar la producción estacional de mini sandías en una producción de todo el año, dada la posibilidad de su cultivo con riego bajo cubierta.

2. Características de sus integrantes

El grupo es sumamente heterogéneo y, sin contar los tres o cuatro promotores originales, no tiene un número definido de integrantes. Como se mencionó, el grupo promotor que lidera la iniciativa tiene actividad económica principal en otros sectores –servicios veterinarios, asesoramiento agrícola, concejal, deportista– y la producción de sandías ocupa un lugar secundario y estacional de su actividad y tiempo. Ocasionalmente, a ellos pueden sumarse, en la comercialización de las distintas campañas, otros productores con explotaciones de diferentes dimensiones entre pequeñas y medianas en las cuales la producción frutihortícola puede ser su actividad económica principal o exclusiva.

3. Objetivos

El objetivo del grupo consiste en lograr la producción individual y comercialización conjunta de mini sandías durante todo el año, con una marca común que identifique cierta denominación de origen que resguarde y diferencie su producto en el mercado.

4. Organización y funcionamiento

Si bien el grupo estableció una comisión directiva con presidente, vicepresidente, secretario, prosecretario, tesorero y protesorero, y elabora actas de las reuniones desde 2009, no tiene aún una personería jurídica adoptada o en trámite, ni sede propia. Sus integrantes consideran que la personería jurídica es sumamente necesaria si se quiere tener presencia propia en los mercados sin intermediarios, así como para obtener créditos que les permitan alquilar un galpón para las actividades de empaque o adquirir los materiales

para generar la infraestructura necesaria para la producción bajo cubierta. Sin embargo, consideran que les falta asesoramiento y tiempo para realizar las innumerables gestiones que requiere crear y mantener una organización, sobre todo, teniendo en cuenta que todos tienen otras actividades económicas que atender. Cuando comercializaron, utilizaron el remito o la factura individual de alguno de los miembros, una práctica que no podría sostenerse en una actividad creciente y permanente.

No obstante, el principal obstáculo del grupo en la actualidad lo constituye el carácter estacional de la producción y el hecho de que se reúnen en función del comienzo de la campaña. Las reuniones del grupo se realizan sólo entre los meses de agosto (siembra) y diciembre (ventas), y luego se interrumpen hasta la siguiente temporada. La expectativa del grupo es que un agente externo, en este caso el INTA, contribuya a resolver con recursos humanos y económicos no sólo las cuestiones atinentes a la asistencia técnica de la producción, sino también las organizativas y de comercialización.

El mercado al que se destina la casi totalidad de la producción (80%) de sandías tradicionales se concentra en Misiones y Buenos Aires, y el de las mini sandías fundamentalmente en este último.

5. Actividad económica conjunta

La actividad económica conjunta del grupo fue la comercialización conjunta de mini sandías, un producto innovador que requirió cambios significativos en el agregado de valor y comercialización de la sandía tradicional que caracteriza la zona. Esta actividad requiere un proceso de poscosecha de selección por peso, acondicionamiento, empaque, identificación mediante un logotipo común, y un sistema de comercialización no tradicional de una novedad en el mercado. Los trabajos son realizados por personal contratado. El agente de comercialización establecía las características del empaque –les vendía los *bin* a partir de los cuales debía acondicionarse la fruta– y exigió la necesidad de diferenciación a partir de un logotipo. La experiencia de comercialización conjunta resultó positiva las dos primeras campañas, pero demoras en los pagos en la tercera campaña del consignatario en Buenos Aires –pasando de 30 a 90 días–, los mayores costos del proceso de poscosecha, y los problemas climáticos que afectaron la producción llevaron a la decisión de interrumpir la comercialización conjunta durante la última temporada y retornar a las ventas en forma individual en chacra y a acopiadores que llegan al lugar.

Si bien los integrantes del grupo sostienen que abastecer un mercado requiere de la cooperación de muchos productores, porque los integrantes del grupo son relativamente pocos y consideran secundaria a esta actividad, por otra parte argumentan que los productores no deben comprometer toda su producción al canal de venta de la asociación, sino emplear una diversidad de alternativas comerciales para poder recuperar parte de los gastos en el corto plazo.

Dos cuestiones fueron detectadas por el grupo como errores en la experiencia de comercialización que derivaron en la situación actual. La primera consiste en haber concentrado toda la venta en un solo canal e intermediario en Buenos Aires. La segunda, actuar de intermediarios en la comercialización de terceros productores que le entregaron producción y luego presionaban para obtener el pago en un plazo que ellos no podían garantizar, al depender del acopiador de Buenos Aires. Los productores de sandías se encuentran acostumbrados a vender en puerta de chacra a acopiadores que vienen en sus camiones, pagan en efectivo al cargar la mercadería sin ningún requisito formal y, si bien reciben un precio menor, no tienen los mayores costos de poscosecha que requiere la mini sandía, ni el costo financiero de aguardar una fecha y un precio incierto de pago por su producto. A ello se agrega que hubo partidas significativas (el 40% de lo enviado) que fueron devueltas por el agente comercial debido a que el producto no cumplía con el tamaño especificado.

La propuesta para el futuro consiste en que los miembros de la comisión directiva se hagan cargo en forma directa y personal de la comercialización en los mercados como Buenos Aires y Misiones, aprovechando algunas oportunidades que en otro momento no se tomaron en cuenta, como el ofrecimiento de disponer de una nave en el Mercado Central de Buenos Aires. Aunque no se explicita cómo procederían, en función de la declaración que hicieron sobre la falta de tiempo para la asociación durante el año dadas las actividades principales que cada uno atiende, ajenas a la producción de sandías. La experiencia negativa de la última campaña contribuyó a que el grupo y su actividad en común se fuera disgregando.

6. Redes de apoyo y colaboración

El INTA asistió al grupo a partir del apoyo de un técnico en lo que hace a la producción e incorporación de mejoras productivas (semilla híbrida, manejo) e innovación en productos (mini sandías).

La Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación también se encuentra presente, aunque el grupo no accedió a subsidios o apoyos económicos de ningún tipo, pero participó en actividades del Foro de la Agricultura Familiar que posibilitó tomar contacto con funcionarios del Mercado Central de Buenos Aires abriendo la posibilidad de obtener una nave para llevar su producción.

El Concejo Deliberante de Saladas ofreció respaldo institucional a través de algunas resoluciones que favorecen a los productores de sandías declarando de interés municipal su actividad, a partir de las gestiones realizadas por uno de los integrantes del grupo que se desempeña como concejal. El municipio contribuye con servicios de maquinaria para la siembra a algunos productores que no disponen de ésta. El gobierno provincial se encuentra gestionando la posibilidad de utilizar un galpón de empaque y un transporte acondicionado de cítricos que se encuentran administrados por una cooperativa de trabajo, para que amplíe su actividad y posibilite su uso para distintas frutas, entre ellas, las sandías.

Además, existe una mesa agropecuaria donde participan las diferentes instituciones -INTA, Municipio, ONG, Subsecretaría de Agricultura Familiar-, en la que se intercambia información y se procura articular acciones conjuntas, aunque hasta el momento sin demasiada efectividad.

7. Beneficios

Desde que el grupo interactuó, vinculado con el INTA, se incorporaron mejoras productivas a partir del aumento del número de plantas en la misma superficie (de 2000 a 3000 plantas por hectárea) y mejoras en el manejo e incorporación de semillas híbridas, lo que posibilitó un aumento del 50% de la producción por hectárea de sandía. A ello se suma la incorporación de una novedad productiva como las mini sandías que tienen un mercado diferente y un proceso de agregado de valor. No obstante, los circuitos de comercialización continúan siendo un obstáculo que no se pudo superar y las iniciativas de agregado de valor y comercialización conjunta se retraen a los mecanismos y circuitos tradicionales ante las primeras dificultades en el cumplimiento de los plazos de pago de los consignatarios. Esto marca tanto la fragilidad de las experiencias, como el principal obstáculo a resolver en el futuro.

Los miembros del grupo promotor sostienen que ninguno de ellos puede sustentarse sólo con esta actividad, la que resulta secundaria a los ingresos y dedicación de las actividades económicas principales que cada uno desempeña. Dado el nivel de incipiente organización del grupo como asociación, éste no pudo generar recursos colectivos que le

permitan afrontar el alquiler de un galpón para las actividades de poscosecha, ni logró formalizar las gestiones que les posibilite beneficiarse de subsidios o acceder a créditos.

8. Otras experiencias en la zona

En la zona hubo diversas experiencias asociativas, incluida la constitución formal de la Asociación de Productores de Saladas que tiene existencia con personería jurídica desde hace varios años y construyó un galpón para sus actividades. En todos los casos se caracterizan por su funcionamiento irregular o precario, muchas de ellas constituidas en función de la posibilidad de acceder a beneficios o subsidios en la década de 1990. Aun entidades tradicionales de la zona, como la Sociedad Rural de Saladas, no cuentan con sede propia para su funcionamiento.

9. Lecciones aprendidas

La heterogeneidad de los integrantes del grupo y la estacionalidad de las producciones afectan la frecuencia y permanencia de las reuniones, y la colaboración y consolidación de los grupos. La comercialización continúa siendo el principal problema en los proyectos asociativos de agregado de valor sin una estrategia o planificación adecuada previa. Además, la asignación de subsidios en forma discrecional y con criterios políticos puede afectar de forma negativa a la motivación de los productores para mejorar la forma de trabajo y gestión.

Caso 13. Asociación de Productores Frutihortícolas, Castelli, provincia de Chaco

1. Formación y evolución del grupo

En 2004, por iniciativa de un técnico del INTA, comenzaron a reunirse un grupo de ocho productores ante la preocupación por las prácticas comerciales existentes en la zona, en la que los grupos de trabajadores dedicados a la carga de los productos realizaban una práctica de captación y direccionamiento de los compradores que llegaban a la región.

El asesoramiento técnico y la progresiva consolidación de la asociación permitió explorar otras opciones de comercialización –a partir de contactos con los mercados centrales de las grandes ciudades y cadenas de supermercados–, realizar compras conjuntas de insumos, mejorar la producción, y acceder a subsidios que permitieron construir una planta de tratamiento poscosecha de frutas y verduras.

El número de asociados creció lentamente durante el primer año, para luego alcanzar los 55 productores actuales, de los cuales 30 son miembros activos. El grupo logró su personería jurídica como asociación civil, se encuentra en el proceso de incorporación de nuevos integrantes y de la conformación de una cooperativa para las actividades comerciales a emprender.

2. Características de sus integrantes

Los productores asociados tienen un promedio de 100 hectáreas –mayoritariamente en propiedad– dedicadas, en parte, al cultivo de algodón y a la producción de zapallo y sandía. En algunos casos alquilan arenas para la producción de sandía, con explotaciones para este cultivo de 20 a 30 ha promedio.

La asociación tuvo integrantes con actividad principal no agropecuaria que incursionaron en la producción de sandías, pero que, luego de un tiempo, se retiraron, así como también lo hicieron productores que cambiaron de actividad productiva reorientando sus cultivos a la producción de soja.

3. Objetivos

El objetivo de la asociación consiste en la búsqueda de mejores condiciones de compra de insumos en forma conjunta, el acceso a canales de comercialización alternativos a los tradicionales de la zona, y el agregado de valor a la producción a partir de su tratamiento poscosecha y diferenciación a partir de identificación de origen y certificación de normas de calidad.

4. Organización y funcionamiento

El grupo se inició conformando una comisión provisoria. Luego, obtuvo su personería jurídica como asociación civil en 2007, y se encuentra en proceso de iniciar la tramitación para constituir una cooperativa para su actividad económica, sin estar definido aún si ambas mantendrán su vigencia o una reemplazará a la otra. Las condiciones requeridas para integrar la asociación son: que sus integrantes sean productores agropecuarios, que se encuentren en situación regular ante la AFIP respecto de las condiciones para poder facturar sus ventas, y que residan en un radio de cierta cercanía para que puedan ser activos participantes de las reuniones de la asociación.

La asociación tiene una comisión directiva integrada con 13 cargos. Tiene libros de actas y contables requeridos para su funcionamiento regular. La renovación de la comisión directiva se realiza, de acuerdo a los estatutos, cada dos años. Desde la obtención de la personería jurídica –proceso que implicó un largo tiempo y numerosos traslados a la capital provincial– cuentan con un contador contratado que registra las actividades económicas. Dispone de sede propia, a partir de la construcción de un galpón para lavado y empaque de frutas y verduras con sus respectivas oficinas y servicios, construido con los recursos obtenidos de un subsidio gestionado por la provincia ante el gobierno nacional.

76

Los miembros de la asociación se reúnen desde sus inicios con una frecuencia semanal, las reuniones son abiertas y pueden participar todos los socios, quienes toman decisiones democráticas y, mayoritariamente, por consenso. El promedio de asistencia es alto y ronda los 25 asociados. En las reuniones participan los técnicos de INTA que acompañan el proceso, pero el grupo promotor mantiene un liderazgo colegiado con relativa autonomía, aunque mantienen una consulta permanente con los especialistas de esta Institución.

5. Actividad económica conjunta

El funcionamiento grupal y la integración de la asociación posibilitó, en primer lugar, realizar adquisiciones de insumos en forma conjunta, en particular, semillas a proveedores de Buenos Aires. En un comienzo se obtuvieron mejores precios y condiciones de pago y, en la actualidad, la entrega de los insumos a pagar en la cosecha y capacitaciones adicionales en materia de producción brindada por las empresas proveedoras de estos. Esta dinámica grupal facilitó el asesoramiento y capacitación técnica en la producción de sus integrantes, brindada por los técnicos de INTA, incorporando en sus establecimientos innovaciones como el reemplazo de la semilla tradicional por híbrida, la realización de pruebas a campo de productos y procesos, el registro de información de los cultivos, la mejora en las técnicas de cosecha y la incorporación de nuevas prácticas para el acondicionamiento del producto.

Se realizaron tratativas con la cadena de Supermercados Coto para proveer a sus sucursales, y una posible exportación a Angola por la provincia de Chaco, pero estas operaciones no se pudieron concretar debido a la baja producción obtenida por la sequía que afectó la campaña. No obstante, se piensa reactivar este tipo de canales próximamente. Las cadenas de supermercados imponen ciertos requisitos de acondicionamiento y empaque diferentes a las que se utilizan en forma tradicional en la comercialización de la zona (bolsa), así como la exportación impone condiciones de seguimiento y calidad que exige avanzar en procesos de certificación. La realización de este tipo de operaciones comerciales en un futuro próximo posibilitaría poner en marcha la planta de lavado y

empaque que se construyó y equipó. Hasta el momento del estudio la planta aún no había entrado en funcionamiento debido a la reducida producción. Las expectativas futuras, en la medida en que la planta comience a funcionar con normalidad, se expresan en los requerimientos de personal de administración y técnicos para el normal desenvolvimiento de las tareas, además de la asistencia del contador que ya trabaja para la asociación.

También se avanzó en la creación de un logotipo que identifica los productos de la asociación y su origen, y el envío de la fruta local con guía de transporte de la zona, lo que posibilita una identificación y diferenciación del producto en los mercados de Buenos Aires, Córdoba, Rosario, y Mendoza, entre otros. El 90% de la producción se vende a estos mercados de orden nacional. En la actualidad, la comercialización que se realiza en forma conjunta consiste en que los productores se complementan para completar los pedidos que llegan a la asociación, pero la facturación continúa siendo individual. El nivel de actividad económica se ha mantenido a través de los años de permanencia de la asociación.

6. Redes de apoyo y colaboración

El INTA acompañó el proceso de integración, asesoró y dictó las capacitaciones en producción y poscosecha, así como acompañó las gestiones para formalizar la asociación y los contactos comerciales para insumos y colocación de los productos.

El gobierno provincial gestionó ante el gobierno nacional un subsidio de \$ 1.200.000 que posibilitó la construcción de la planta de lavado y empaque de frutas y verduras con sus respectivas oficinas y servicios, y la Municipalidad colaboró con el ofrecimiento de un terreno para la asociación, que resultó de dimensiones inadecuadas a las necesidades planteadas.

Los semilleros y proveedores aportan información sobre novedades en los insumos, así como capacitaciones técnicas. Las empresas comerciales asesoran sobre las condiciones que debe reunir el producto para acceder a mercados no tradicionales como las cadenas de supermercados o la exportación.

7. Beneficios

El primer beneficio que puede ser reconocido a partir de la asociación y la asistencia técnica obtenida es una mayor profesionalización de la actividad productiva y comercial de los productores. La experiencia posibilitó a sus integrantes ampliar sus fuentes de información y asesoramiento, incorporar nuevos insumos y prácticas en el manejo de sus producciones, mejorar los precios y condiciones de financiamiento de sus insumos, superar los obstáculos de los canales comerciales tradicionales e iniciar un proceso para dotar de mayor valor agregado a la producción a partir del tratamiento poscosecha y la diferenciación por identificación local del producto.

También posibilitó al grupo la generación de una capacidad de reconocimiento y gestión ante agentes públicos y privados que resultó en beneficio de los activos de los que dispone actualmente la asociación (planta de lavado y procesado de frutas y verduras), a partir del acceso a subsidios públicos, reconocimiento de la comuna y articulación con empresas comerciales.

8. Otras experiencias en la zona

La zona se caracteriza por varias experiencias asociativas con diferentes grados de desarrollo, algunas de ellas con origen en el PSA. El INTA ofreció continuidad y reforzó estas iniciativas en la zona. Por ejemplo, un grupo de productores minifundistas en Pampa Almirón, que se fue consolidando a partir de diferentes proyectos, muchos de características comunitarias, como la construcción de un galpón para uso conjunto, la posterior adquisición de herramientas que posibilitó la puesta en marcha de un taller de herrería, la gestión y obtención de un predio y la constitución de una actividad de costura para las mujeres.

Este grupo obtuvo el apoyo del programa nacional Mi PC que posibilitó el equipamiento y la capacitación de jóvenes que se encuentran a 40 km internados en el monte.

También existe un proceso avanzado de la asociación de productores apícolas, que se encuentra conformando una cooperativa a partir de la cual se procura dar agregado de valor a la producción fraccionándola, mejorando la presentación, y adoptando una marca común.

Entre otras experiencias asociativas de la zona se destaca un grupo del programa Cambio Rural, Criadores del Norte, que actualmente realiza compra de insumos y comercialización de la producción en forma conjunta.

Los técnicos de la zona tienen una estrategia de acompañar a los grupos con capacitación y asistencia técnica, promoviendo en la medida de su consolidación el paso de grupos proto-asociativos a asociaciones civiles y luego a cooperativas.

9. Lecciones aprendidas

Existen diferencias culturales entre sectores sociales que pueden constituirse en obstáculos para la integración de ciertas experiencias asociativas. La división religiosa entre católicos y luteranos, las distinciones entre criollos y aborígenes o las diferencias entre comunidades aborígenes son algunos ejemplos mencionados en este sentido.

El tiempo –su tiempo– es un aspecto valorado por los productores que residen en sus chacras, por lo que requieren comprobar que las reuniones de las asociaciones que les exigen ausentarse de sus actividades cotidianas, sean, efectivamente, de utilidad. La presencia institucional en el asesoramiento de los grupos les brinda garantías a los que participan de la seriedad de la iniciativa, y hacia los agentes externos (municipios, empresas, etc.) de un respaldo en el reconocimiento del grupo como tal.

Los grupos valoran la constancia, presencia y compromiso de los técnicos. Se considera importante la articulación de las agencias que participan en la asistencia y asesoramiento con otras instituciones de la zona, especialmente con los municipios, y también el grado de articulación y cooperación interna de los equipos de las propias agencias.

Los proyectos tienen límites de tiempo, pero ese tiempo no es el de la gente y de los procesos sociales que se construyen, los cuales son heterogéneos de acuerdo a sus integrantes y la maduración de su accionar colectivo. Por este motivo, es importante que los procesos tengan ciertos encadenamientos y continuidad en el largo plazo, independientemente de los programas o agencias que participen en su asistencia. Los territorios con alta vulnerabilidad a las adversidades climáticas tienen mayores dificultades para consolidar las experiencias comerciales, debido a las debilidades para asumir compromisos de abastecimiento con condiciones pactadas.

Caso 14. Grupo Huitral Mapu, Esquel, provincia de Chubut

1. Formación y evolución del grupo

El grupo se inicia a partir de la iniciativa de unas pocas mujeres que asistían a un taller de capacitación en tejidos de telar en la ciudad de Esquel. Al finalizar la posibilidad de asistencia al taller en 2007, dos de ellas asistieron a una convocatoria de INTA para brindar capacitación sobre el trabajo de la lana. En estas reuniones obtuvieron información y contactos para adquirir los vellones y lana hilada a productores de los parajes a los que la agencia del INTA asistía y organizaba. Esta vinculación continuó en el tiempo y en uno de los encuentros tomaron contacto con funcionarios del área de cultura de la provincia para obtener un espacio de venta de sus tejidos en el Centro Cultural Melipar, que recién

temente se había inaugurado en la ciudad de Esquel –el cual fue finalmente concedido. El grupo tiene una trayectoria reconocida y sus integrantes suelen ser convocados para enseñar el arte del tejido en telar en los parajes y escuelas de la zona.

2. Características de sus integrantes

El grupo se encuentra integrado por 7 mujeres de entre 50 y 80 años de edad, amas de casa, en su mayoría de procedencia urbana.

3. Objetivos

El objetivo del grupo fue el de obtener un lugar o punto de venta común para los productos que elaboran en forma individual.

4. Organización y funcionamiento

El grupo, que inicialmente se reunía con mayor periodicidad, en la actualidad no tiene una frecuencia determinada y los contactos son esporádicos. En este caso, la presencia de las agencias y técnicos se limitaron a las capacitaciones y los contactos con productores proveedores o vinculaciones a ferias y eventos, pero no en el acompañamiento organizativo en el que el grupo se muestra autónomo y con autogestión en el nivel de organización elemental alcanzado.

Existe una división básica e informal de algunas funciones, una tesorera que registra las ventas y los pagos a las artesanas, además del porcentaje que se deja para un fondo común; otras integrantes participan, sobre todo, de la comunicación, a partir de las entrevistas o reuniones a las que son invitadas. No tienen una comisión directiva formal y la sede de las reuniones ocasionales del grupo se realiza en el Centro Cultural Melipar, donde tienen el puesto de venta en común.

La utilización de los recursos del fondo común se destina a los viajes necesarios para vender en ferias o reuniones, para adquirir los materiales para la construcción de los muebles de exhibición de los productos que se realizaron en la carpintería municipal, y para las bolsas de papel con el logotipo del grupo y las tarjetas que se utilizan para entregar los productos.

5. Actividad económica conjunta

Los integrantes del grupo realizan la producción artesanal de tejidos en telar en forma individual en sus casas. Algunas realizan todo el proceso –generalmente las de mayor edad o aquellas que disponen de mayor tiempo– que incluye hilado, teñido, y confección de tejidos con el telar, y otras sólo el tejido. El trabajo, por lo general, es realizado en forma individual sin colaboración de miembros del grupo familiar y los jóvenes no demuestran demasiado interés en continuar la actividad desarrollada. Los insumos son adquiridos también en forma individual, en algunos casos a través de la red de contactos y reuniones conformada por el INTA para vincular productores de vellón de lana y artesanas y tejedoras, o en forma de relaciones personales a través de los años donde se solicita a otras artesanas el hilado de la lana que luego utilizan en los tejidos en telar. En algunos casos la provincia provee el *top* de lana lavada y peinada industrialmente. Ocasionalmente, algunas integrantes del grupo realizan la gestión de compra de lana para otras integrantes, pero esto es una excepción que se suele realizar como un favor, y no como una actividad institucionalizada de compra grupal. También se adquieren en forma individual a artesanas de Buenos Aires algunas tinturas que no pueden ser generadas en la zona.

La actividad económica en común consiste en administrar un espacio o puesto de venta donde las artesanas del grupo llevan su producción, que suele consistir en hasta 100 artículos o prendas por cada una de ellas. Este espacio fue cedido por la provincia en el Centro Cultural Melipar de la ciudad de Esquel, donde se realizan reuniones culturales,

existen puestos de otros artesanos y forma parte del circuito turístico que se promueve en forma oficial por la provincia y el municipio. También participan de ferias y eventos organizados en diferentes ciudades donde son invitadas por diferentes agencias públicas que los promueven. No existe una planificación de las actividades ni de los productos que ofrecen, cada integrante tiene cierta especialidad en algún tipo de prenda o artesanía textil, y sobre la marcha evalúan si falta algún producto que resulta más requerido. La venta es mayoritariamente local en el puesto común y, ocasionalmente, en las ferias o eventos en los que participan. El puesto es atendido durante tres horas por la tarde todos los días, y sus integrantes se turnan para su atención. Los productos son entregados a los compradores en bolsas con identificación de una marca colectiva del grupo.

Los técnicos del INTA facilitaron la presentación de un proyecto al Ministerio de Desarrollo Social para obtener una marca colectiva. Ésta se concedió, pero las artesanas sostienen que aún se encuentran a la espera de los apoyos económicos que el proyecto contemplaba para la adquisición de insumos (lana), equipamiento, y valijas para poder trasladar su producción cuando deben asistir a eventos fuera de su lugar habitual de venta en la ciudad de Esquel.

6. Redes de apoyo y colaboración

El municipio y la provincia contribuyeron con la promoción de los talleres de aprendizaje de artesanías tejidas en telar, con la cesión del espacio para establecer el puesto de venta en común en el centro cultural, y su difusión al integrarlos en el circuito turístico que se promueve en la región.

El INTA posibilitó tanto la profundización del acceso a información y la capacitación en el tema de lana y artesanías textiles, como la promoción de la articulación entre los productores proveedores de lana y las hilanderas y tejedoras que las utilizan. Estas reuniones y el trabajo consecuente posibilitaron no sólo los contactos comerciales entre las partes, sino la adaptación del producto (vellón y su presentación, seleccionados en bolsas transparentes) a las necesidades de las hilanderas y tejedoras artesanales sistematizando sus conocimientos y demandas.

Distintas agencias públicas -INTA, gobiernos municipales, gobierno provincial- posibilitan la participación de las integrantes del grupo en diferentes eventos y reuniones en distintas regiones del país. Además, el Ministerio de Desarrollo Social posibilitó la obtención de una marca colectiva.

7. Beneficios

Las integrantes del grupo sostienen que su actividad se incrementó, mejorando sus ingresos y también su reconocimiento social a partir de la convocatoria que tienen para enseñar el arte del tejido de telar en escuelas y a otros grupos de tejedoras -muchas de la zona rural- en la etapa de inicio de su actividad.

La integración del grupo les permitió acceder con su producción a lugares adonde sus integrantes, en forma individual, no hubieran podido llegar, porque es como grupo que se los reconoce e invita a diferentes ferias y eventos, así como también integrarse a redes que les permiten adquirir insumos de mejor calidad y a menores precios.

El INTA se encuentra realizando un estudio sobre la contribución de la producción de artesanías de la zona a los ingresos familiares de productores y población vulnerables. De acuerdo a estudios anteriores, los técnicos sostienen que llegó a significar hasta el 18% de los ingresos familiares. Independientemente del porcentaje, si la actividad se desarrolla con relativo éxito representa una nueva fuente de ingresos, la cual es captada y administrada por miembros de la economía doméstica -mujeres- que hasta ese momento no disponían de recursos en forma autónoma de la economía familiar.

8. Otras experiencias en la zona

En la zona ya existían antecedentes de experiencias asociativas promovidas por el PSA desde la década de 1990, entre ellas, algunas relacionadas con la producción de artesanías textiles y la producción de lana e hilados. Desde 2009 un proyecto integrado del PROFEDER -INTA- profundizó las acciones con los integrantes de algunos de estos grupos -especialmente en el noroeste de la provincia de Chubut, donde hay muchas artesanas en parajes aislados y en algunos centros urbanos- en una red de colaboración con diferentes instituciones que tienen presencia en el territorio: Subsecretaría de Agricultura Familiar, municipios, provincia.

El grado de avance de los grupos es heterogéneo y sólo dos de ellos han logrado obtener una personería jurídica: la Cooperativa de Gualjaina y la Asociación Civil Lago del Rosario. Existen otros grupos que están consolidados como tales -de acuerdo a la opinión de los técnicos- pero no han adoptado una forma jurídica. En estos casos porque no están preparados para abordar la mayor complejidad administrativa y legal que significa, y, en otros, porque la situación en que se encuentran es suficiente para cubrir las expectativas de sus integrantes sin necesidad de plantearse otro tipo de desafíos y problemas. La preocupación de las artesanas es producir y vender el resultado de su trabajo, de modo que les permita un ingreso con el que puedan vivir de su trabajo y, en consecuencia, la formalidad jurídica no aportaría mayores beneficios a esa situación y expectativas.

9. Lecciones aprendidas

Los procesos asociativos son lentos y para avanzar requieren la obtención de confianza entre sus integrantes -incluidos los técnicos-, tanto en las cuestiones atinentes a las relaciones entre ellos como en cuanto a la capacidad del grupo para avanzar en gestiones comunes. Para ello es importante la distribución de roles y actividades en la dinámica de los grupos propuesta por los técnicos.

La obtención de una marca colectiva que identifica y diferencia a los grupos y sus productos y que, teóricamente, podría significar un valor agregado, no siempre se manifiesta en una ventaja comercial o en mejores precios. Además, las actividades de los grupos no son sólo económicas sino que, en este tipo de grupos de mujeres con edad media o avanzada, constituyen un mecanismo de contención y sociabilidad, que genera un reconocimiento social de éstas a partir de su actividad.

Caso 15. Grupo Apícola de General Alvear y Conglomerado Apícola de la Cuenca del Salado, provincia de Buenos Aires

1. Formación y evolución del grupo

Los productores apícolas de las diferentes localidades de la cuenca del Salado se encontraban relativamente aislados y con requerimientos de información y capacitación en materia de producción, sanidad y comercialización. La realización por parte del INTA, en 2007, de una serie de talleres en distintas zonas donde aquellos participaron activamente, consolidó las iniciativas de los integrantes de los grupos apícolas de Cambio Rural como el de General Alvear, constituido en 2006 con el objeto de obtener y compartir conocimiento en la producción y estandarizar su manejo (genética, alimentación, sanidad). Los resultados generaron una serie de datos e información, que procesados por INDECOP y el INTA, permitieron establecer un estado de situación de la apicultura de la Cuenca del Salado y establecer las necesidades y problemas que debían atenderse para el crecimiento de la actividad apícola. Esto posibilitó la propuesta de la conformación de un conglomerado (*cluster*) apícola con la participación de diferentes actores de la cadena e instituciones y agencias públicas.

En el *cluster* participan grupos, asociaciones y cooperativas de apicultores con diferentes grado de desarrollo organizacional, representantes de empresas proveedoras de insumos –Cámara de Proveedores de Insumos–, la red de escuelas rurales, universidades nacionales –del Centro y de Mar del Plata–, municipios –Tapalqué, Alvear, Saladillo, Las Flores, Rauch y Azul–, el gobierno provincial a través del Ministerio de Asuntos Agrarios, y el INTA que, en cierto modo, es el principal promotor y coordinador del proceso.

Para el grupo apícola de Cambio Rural de General Alvear la inserción en la iniciativa del *cluster* constituye una estrategia que, una vez culminado el asesoramiento del programa, le posibilita continuar vinculado a una red de información, conocimiento y gestión en beneficios que impida volver a la situación de aislamiento anterior.

2. Características de sus integrantes

Los integrantes del grupo, cuatro personas de entre 35 y 50 años, constituyen un universo relativamente heterogéneo en el que para algunos la actividad apícola es su actividad principal y exclusiva, mientras que para la mayoría, si bien es importante, ocupa un lugar secundario en sus fuentes de ingreso. Algunos son profesionales universitarios, otros cuentan con un menor grado de instrucción y realizan actividades laborales urbanas –docentes, albañiles. En general, son pequeños y medianos apicultores (no superan las 300 colmenas). Esta heterogeneidad se extiende –con la excepción, en ciertos casos, del número de colmenas– a otros grupos, asociaciones y cooperativas de la actividad apícola y no constituye una característica distintiva del grupo.

El *cluster*, por su parte, se encuentra integrado, como se mencionó en el punto anterior, por representantes de diferentes actores de la cadena apícola públicos y privados. El número de apicultores que reúne en la actualidad el *cluster* es de 110 productores que integran los grupos de Cambio Rural, un número que se espera ampliar cuando se adquiera la personería jurídica y se disponga de un estatuto que defina el procedimiento para la incorporación de nuevos miembros.

3. Objetivos

El objetivo inicial del grupo fue el de acceder a información y conocimiento que permitiera generar una producción apícola creciente y de calidad. Este objetivo, de acuerdo a sus integrantes, se alcanzó al cabo de los tres primeros años, y las nuevas metas planteadas consisten, entre otras, en poder exportar la producción a granel asociados a otras organizaciones que participan del *cluster* –como las cooperativas.

Por su parte el objetivo del *cluster* consiste en desarrollar la actividad apícola en la Cuenca del Salado y brindar las articulaciones necesarias entre los diferentes actores para consolidar la actividad. El *cluster* no es pensado en la actualidad en una instancia de comercialización, sino de coordinación de la actividad de sus integrantes y de aportar asistencia técnica a las diferentes cuestiones que se plantean al conjunto de la cadena. Pero la participación en el *cluster* permite a sus integrantes plantearse las posibilidades de diferenciación y exportación de miel y otros productos, poner en marcha una fraccionadora, vincularse con empresas y con sistemas de comercialización que reconozcan el valor agregado.

4. Organización y funcionamiento

El grupo apícola de Cambio Rural no ha adoptado una forma jurídica, mientras que el *cluster* se encuentra en la evaluación de la forma jurídica más adecuada para su objetivo. El *cluster* tiene una comisión directiva promotora en funciones integrada por doce miembros apicultores, y un representante por cada uno de los restantes actores institucionales –INTA, provincia, municipios, universidades, red de escuelas rurales, empresas proveedoras de insumos–, y alcanza un total de alrededor de 22 miembros. Uno de los integrantes del grupo de Cambio Rural de General Alvear es secretario del *cluster*, y bajo

su responsabilidad se encuentran las actividades organizativas que se propusieron en el corto plazo: a) las actividades con la red de escuelas rurales, b) la propuesta de personería jurídica y elaboración del estatuto de funcionamiento, y c) la obtención de información y evaluación de las estrategias de comercialización llevadas adelante por otras experiencias similares previas –como COSART de Santa Fe.

Las reuniones del *cluster*, si bien se programaron con una periodicidad de 60 días o menos, de acuerdo a los avances de las actividades que se plantean, se espaciaron a 120 días. En opinión de los técnicos, el *cluster* que inició su actividad hace cuatro años se encuentra en la actualidad en un estado de cierto estancamiento o menor dinamismo. Una situación que sus promotores consideran debe ser corregida para poder avanzar. La comisión lleva actas de las reuniones y registros de temas planteados, la asignación de tareas y los resultados obtenidos. El *cluster* y el grupo no tienen una sede institucional propia, y tampoco existen bienes comunes o registros contables.

No obstante, el *cluster* se planteó la necesidad de adoptar una personería jurídica. La forma jurídica que tiene mayor posibilidad de ser implementada de acuerdo a las evaluaciones realizadas por sus integrantes sería la de una asociación civil, en la que la mayoría de los cargos de la comisión directiva se encuentren reservados a los representantes de los apicultores. Entre las condiciones que los apicultores deberían cumplir para incorporarse se prevén las siguientes: a) tener inscripción ante la AFIP y una situación regularizada en la economía formal, y b) cumplir el sendero tecnológico en la producción apícola propuesto por el INTA.

Si bien en la actualidad las reuniones son abiertas, se planteó que cuando exista una personería jurídica, y un estatuto que reglamente el funcionamiento del *cluster*, las reuniones se encontrarán restringidas a la comisión directiva y las decisiones se adoptarán por votación.

5. Actividad económica conjunta

El grupo de Cambio Rural menciona entre sus actividades la de compartir información, conocimiento y colaboración en la producción entre sus miembros, pero no hay referencias explícitas a la compra de insumos o equipamiento o a la venta de productos (material vivo, miel, propóleo, o de valor agregado) conjunta.

En cuanto a la actividad del *cluster*, se destaca el hecho de que sus vinculaciones con las empresas proveedoras de insumos permitió la compra de estos a los integrantes del *cluster* a menores precios. El *cluster* no comercializa, pero vincula a sus miembros para que puedan realizar actividades comerciales conjuntas. Se encuentra en evaluación la posibilidad de que el grupo de Cambio Rural de General Alvear y otros participantes comercialicen a través de una o dos de las cooperativas que también integran el *cluster*. Se estima que la primera experiencia de comercialización a través de este mecanismo se realice en 2014. El grupo de General Alvear se comprometió a aportar 20 tambores de 300 litros para la exportación de miel a granel sobre un total de 60 tambores que requiere completar un *container*, tarea que se realizaría a través de la cooperativa COSARBA. Hasta el momento, los miembros del grupo de Cambio Rural sólo comercializaron en forma individual a acopiadores que llegan a comprar a la localidad.

El *cluster* se encuentra organizando un sistema de auditorías internas cruzadas para realizar un seguimiento y mejora de la producción y del procesamiento en las salas de extracción, a partir de que los técnicos de un grupo puedan revisar el trabajo y la producción de los apicultores de otro grupo, con el objeto de constituir un paso previo a la certificación que puedan hacer organismos externos del proceso y los productos.

6. Redes de apoyo y colaboración

El INTA ocupó un rol promotor y directriz del proceso, con apoyo técnico, logístico y el aporte de algunos recursos económicos. El INDECOP participó desde los inicios en los talleres de capacitación con la asistencia de sus técnicos convocados por el INTA.

Las Universidades del Centro y la Universidad Nacional de Mar del Plata contribuyen con los estudios y laboratorios para analizar la calidad, sanidad y tipificación de la miel. Además, la red de escuelas rurales brinda capacitación a los estudiantes sobre apicultura con el objeto de formarlos en una actividad que pueda serles de utilidad como un emprendimiento, o para que puedan emplearse como técnicos o empleados en un sector que se estima crecerá en forma importante en la región y requerirá de recursos humanos capacitados.

El *cluster* como red permitió en lo inmediato adquirir insumos veterinarios a menores costos, vincularse con las cooperativas para la comercialización y continuar con la asistencia técnica y el acceso a información. Diferentes municipios enviaron notas al *cluster* solicitando la participación de los apicultores de sus jurisdicciones, y la honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires ha declarado de interés legislativo la constitución del Conglomerado Apícola de la Cuenca del Salado.

7. Beneficios

Los miembros del grupo apícola sostienen que, a partir de la formación del grupo de Cambio Rural, dejaron de ser recolectores de miel para convertirse en verdaderos apicultores debido a la información, la asistencia técnica y las capacitaciones recibidas, y la dinámica de intercambio grupal entre sus miembros. Esto permitió evitar la mortalidad de las abejas, generar la venta de abejas y material vivo, y avanzar en la producción de un producto final diferenciado. Se menciona un aumento de 30 kilos por colmena en la producción de miel desde que reciben asistencia técnica.

8. Otras experiencias en la zona

En la zona existieron alrededor de 10 grupos apícolas de Cambio Rural, de los cuales el 50% constituyeron algún tipo de experiencia asociativa que adoptó diferentes formas jurídicas: 3 cooperativas y 2 asociaciones civiles. Las asociaciones apícolas tuvieron como objetivo hacerse cargo de alguna sala de extracción en un caso y, en otro, agruparse para comprar y vender en forma conjunta e iniciar una actividad que luego –en el caso de consolidarse– permitiera abordar el desafío de constituirse en cooperativa con sus mayores exigencias de compromiso y burocracia.

En Tapalqué, durante 5 años, trabajaron como asociación, y en la actualidad se plantean la transformación en cooperativa. En Rauch se organizó una cooperativa que se consolidó con mucho éxito, y su ejemplo tuvo un impacto positivo en los grupos de Cambio Rural. Hay grupos de grandes apicultores que participan de los grupos de asesoramiento y asistencia técnica como Cambio Rural, pero que, desde el inicio, se sabe que por sus dimensiones y la estrategia de sus negocios no van a avanzar en asociaciones formalizadas para actividades económicas conjuntas, como lo demostraron los casos de grupos en Benito Juárez y Monte Flores.

9. Lecciones aprendidas

Los grupos que no pudieron consolidar sus formas asociativas se caracterizaron, en algunos casos, por integrantes con diferentes intereses que no pudieron establecer un objetivo común, y en otros por grandes productores –más de 1000 colmenas– que son individuos exitosos en su actividad, que pueden compartir ciertos espacios colectivos –por ejemplo, tecnológicos o de capacitación– pero carecen de interés en conformar una organización y emprender actividades económicas conjuntas. De lo que se desprende que lo más importante de estos grupos no es el resultado, sino el proceso que atravie-

san. Esto permite a muchos de sus integrantes mejorar en su actividad y también en sus capacidades personales y de comunicación y participación social, como lo demostró la transmisión de sus experiencias y conocimientos a otros productores o la integración de mesas de discusión y negociación con diferentes actores para planificar la actividad apícola abordando temas de calidad, sanidad y comercialización. A ello se agrega que, en estos procesos, los vínculos que se construyen en la medida en que los grupos se consolidan trascienden los meramente organizativos y se consolidan estrechas relaciones sociales.

Existen experiencias en la zona en las que algunos técnicos, además de sus actividades de promotores y de prestación de asistencia técnica y asesoramiento a los grupos, se integran como miembros de sus asociaciones o cooperativas, compartiendo la actividad económica conjunta.

El proceso debe posibilitar la construcción de organizaciones que permita a los productores contar con diferentes alternativas para mejorar sus condiciones de producción y comercialización teniendo como objetivo final la mejora de su calidad de vida. El *cluster* habilita el acceso a esas diferentes alternativas a aquellos grupos que tienden a cerrarse sobre sí mismos, abriendo nuevas posibilidades.

Caso 16. Grupo de Hilanderas y Cadena de Valor Textil Artesanal *Manos de Lamadrid*, General Lamadrid, provincia de Buenos Aires

1. Formación y evolución del grupo

El grupo se formó a partir de 2007 por iniciativa de una técnica del INTA que promovió e implementó un banco de insumos estratégicos para artesanías textiles, replicando la experiencia que el INTA y el INTI realizaron en la provincia de Córdoba con la denominada cadena de la lana.

La escuela rural fue el centro de la convocatoria del INTA para que mujeres rurales y de las localidades de la zona iniciaran una capacitación para el hilado artesanal de lana. En estas capacitaciones participaron unas 10 mujeres, de las cuales actualmente 7 continúan en la actividad. Ellas adquirieron las rucas a crédito provistas por el sistema, mientras que las primeras bobinas para comenzar la producción fueron aportadas por la escuela. Muchas de estas mujeres, que no tenían conocimientos previos sobre esta actividad, se consolidaron en el hilado, capacitan a otras mujeres y se integran al sistema del banco grupal como parte del banco de insumos estratégicos, que permite financiamiento para crecer en la actividad y una comercialización a través de la cadena que integran.

2. Características de sus integrantes

Mujeres rurales o de pequeñas localidades, con una edad promedio superior a los 50 años, dedicadas a actividades domésticas en sus hogares y/o que colaboran como mano de obra familiar en los trabajos asalariados o de pequeños productores de sus esposos en los establecimientos rurales de la zona. El grupo tiene 7 integrantes activas, la mayoría de ellas hilan, pero hay algunas que también son tejedoras.

Por su parte, el banco de insumos estratégicos se encuentra compuesto hasta el momento por dos grupos con un total de 15 integrantes, mientras que se iniciaron acciones para replicar el sistema con otros grupos.

3. Objetivos

El objetivo del grupo consiste en generar una actividad económica creciente a partir del hilado y tejido de textiles artesanales, su inclusión en una cadena de valor y la diferencia-

ción de su producto con una marca colectiva reconocida, que permita consolidar un ingreso económico a sus integrantes.

4. Organización y funcionamiento

El grupo no tiene una forma jurídica adoptada, ni tampoco la tiene el banco de insumos estratégicos en el que participa junto a otros grupos de la zona. Estos temas, si bien no fueron considerados prioritarios hasta el momento, comenzaron a ser analizados con el objeto de consolidar las actividades comerciales y acceder a subsidios y apoyos económicos de agencias y programas gubernamentales. No obstante, se considera que las formas jurídicas actuales que ofrece el marco jurídico institucional no son adecuadas para este tipo de grupos por las dificultades de orden legal, contable y administrativo y las cargas económicas que representan.

Existe un sistema organizado a partir del modelo propuesto por el banco de insumos estratégicos. En cada paraje hay un banco grupal que constituye la materialización territorial del banco de insumos estratégicos y atiende al grupo de hilanderas o artesanas del lugar. Estos bancos grupales tienen un referente, que es un integrante del grupo encargado del registro y control de los préstamos, los aportes y las ventas; y una delegada titular y una suplente que entregan el mandato de los grupos a la asamblea general del banco estratégico de insumos que se realiza con cierta periodicidad. También existe, desde la obtención de la marca colectiva Manos de Lamadrid, un delegado por grupo que es el responsable por velar que las cláusulas y requisitos de la marca colectiva sean respetadas en la producción y comercialización. Se busca que cada rol sea ejercido por personas diferentes y que exista una rotación en las personas que los ocupan, como un modo de fomentar la participación de todos y evitar la consolidación de poderes unipersonales sobre los grupos. Esta lógica de favorecer la participación de todos también se implementa en la realización de las asambleas en forma rotativa en las diferentes localidades.

Los grupos suelen tener, según su propia decisión, monotributo social, rural o de un punto de venta para la comercialización de sus productos. En este sentido, tanto los grupos como el “banco”, aunque no tengan personería jurídica como tales llevan registros detallados del movimiento de insumos, productos y recursos económicos; así como de la actividad organizativa común, como lo demuestran tanto los registros de las asambleas como los protocolos que deben cumplirse con la obtención de la marca colectiva.

En las asambleas generales se definen cuestiones relevantes como el costo de la hora de trabajo de los hilanderos –en base a la información que generó el INTI–, y los precios de los diferentes productos que integran la cadena en función de la evolución de los costos –información que también aportan los técnicos– y de los mandatos que llevan las representantes de los grupos. Las decisiones se toman por votación de los delegados, y los técnicos tienen voz pero no voto. No obstante, existe un rol de referente indiscutido de todo el sistema que es la técnica responsable del banco de insumos estratégicos, quien mantiene la relación cotidiana con todos los referentes y delegados grupales para el funcionamiento del sistema.

5. Actividad económica conjunta

Las integrantes del grupo adquieren sus insumos a partir del banco grupal integrado al banco de insumos estratégicos, y venden sus productos a través de la cadena y las ferias y eventos organizados por el INTA. Tuvieron un punto de venta común durante un breve lapso de tiempo en que les fue cedido un local sin costo de alquiler en el pueblo, donde las artesanas del grupo vendían desde lana hilada hasta prendas artesanales. Las ventas dejaban un porcentaje para integrar un fondo, con el que solventaban los costos comunes como la electricidad y las bolsas y etiquetas con que identificaban los productos. Los eventos y ferias son atendidos por los miembros que pueden asistir y llevar la producción

del grupo para su venta, aunque claramente los productos son aportados por cada una de sus integrantes y producido en forma individual. Cada grupo o taller tiene su logotipo o diseño, pero todos los productos de los grupos deben comercializarse con la marca colectiva Manos de Lamadrid obtenida a partir de 2012.

El centro ordenador del sistema y de los grupos (hasta ahora dos grupos) es el banco de insumos estratégicos, que financia a las artesanas a través de una instancia intermedia territorial que es el banco grupal constituido en cada paraje rural. La técnica del INTA es responsable del funcionamiento del banco de insumos que lleva las fibras a los referentes de los bancos grupales, se registran planillas con la fecha, calidad, precio; y esto se repite en los bancos grupales a cargo de los referentes cuando cada una de las artesanas retira las fibras y registran sus recibos de retiro. La referente es quien custodia la fibra entregada y el sistema de gestión, lleva el registro de las fibras entregadas por el banco de insumos y las que el banco grupal entregó a las artesanas; así como la cancelación del préstamo que hacen las artesanas con el producto de sus ventas y las devoluciones que con esas cancelaciones se realizan al banco de insumos. La técnica responsable del banco de insumos estratégicos, con el dinero producto de las cancelaciones adquiere la lana a los productores que proveen los bolsones de fibras, se envían al lavadero, y se integra un stock de fibra que permite volver a prestar e iniciar nuevos grupos que se integren al banco de insumos estratégicos bajo un sistema de fondo rotatorio. La lana se adquiere a pequeños productores de la zona bajo determinadas condiciones de calidad y suele pagarse un 50% más que el precio habitualmente ofrecido por la barraca o acopiador de la zona, con la condición de que la pagarán en la medida del recupero que se hace por el sistema. Se acopia en el galpón de la sociedad rural local y en el salón de la ONG Cáritas El *stock* y los recursos disponibles del banco de insumos estratégicos pueden estar en la forma de fibra, de lana lavada, o en la casa de las artesanas en forma de hilados o tejidos, en un proceso que es dinámico y continuo.

Existe un banco de tecnología aplicada que, en cierto modo, actúa como soporte de las actividades del banco de insumos estratégicos, donde participan el INTA y el INTI. El INTI generó códigos comunes y tiempos de referencia para todos los grupos de producción textil artesanal. Elaboró para cada tipo de hilo una tabla de referencia estableciendo el tiempo promedio que le demanda a una hilandera, hay unos que requieren ocho horas y otros diez. De este modo cada artesana puede ubicarse en el hilado que mejor y más rápido produce y, de ese modo, estimar el ingreso que puede esperar por su trabajo teniendo en cuenta el costo de la hora de trabajo que tiene el mismo valor en cualquier tipo de hilo.

En las asambleas del banco de insumos estratégicos las delegadas establecen por consenso –aunque no siempre el proceso de acuerdo resulta simple– el costo de la hora de trabajo y también los precios finales de los productos de acuerdo a la boca de venta y los porcentajes de comercialización. De este modo se establece un “precio puerta de taller” que es el costo de la prenda a partir del valor de la materia prima y las horas de trabajo de las hilanderas y artesanas; un precio mayorista en el que se adiciona un porcentaje; y un precio al consumidor final que tiene un porcentaje adicional mayor. Se pretende que cuando una artesana recién empieza y comercializa en forma individual, además de que el precio de venta cubra sus costos obtenga un porcentaje de ganancia de alrededor del 20% en la comercialización del producto. Cuando son grupos, se promueve que sus producciones provean a algún taller de tejido o alguna casa que comercialice lanas, o una lanera que adquiera 30 kilos de lanas o más, entonces se propone la venta a precio mayorista.

Hay artesanas que por distintas circunstancias, por estar muy aisladas o por no poder ir a la feria, deben delegar la venta de sus productos en un agente comercial. Éste puede ser una artesana del mismo grupo o de otro, o aún un tercero externo a los grupos que sólo se encargue de la venta. Este agente que capta el cliente cobra un porcentaje de comercialización, y el que hace el trabajo cobra por su trabajo. Cuando se concurre a las ferias

se llevan los productos de todas las artesanas, hay algunas que mandan una bolsa con un remito y, cuando el producto se vende, las feriantes que estuvieron en el *stand* se quedan con un porcentaje de comercialización y envían a la artesana un remito con el detalle de lo vendido y la devolución de lo que quedó sin comercializar. No obstante, en ocasiones de ferias que implican varios días de participación fuera de sus hogares, en las que los costos de logística para participar son aportados por las agencias públicas como el INTA, y en las cuales se logran buenas ventas, los porcentajes de comercialización pueden ser revisados y los excedentes redistribuidos de otro modo cediendo una parte del porcentaje de la comercialización a las artesanas e hilanderas aunque no hayan concurrido a atender los puestos de la feria.

6. Redes de apoyo y colaboración

El INTA posibilitó, a través de la iniciativa y actividad de una técnica, el inicio y desarrollo de estos grupos a partir del proyecto Banco de Insumos Estratégicos en la cadena de valor textil artesanal. También apoyó económicamente y, a partir de la logística, la participación de las artesanas en las diferentes ferias y eventos que promueve.

La experiencia del INTI y el INTA en Córdoba con más de 100 artesanas en el armado de la cadena de valor de la lana fue replicada como proceso “llave en mano”, a partir de la visita de su equipo técnico a la zona, realizando reuniones con los productores y la comunidad. También, esta vinculación posibilitó integrar en la producción de ruecas –que son adquiridas por las artesanas por el sistema de microcrédito– a artesanos locales que hacen la carpintería con quienes proveen las partes de precisión elaboradas en la provincia de Córdoba.

Se están realizando gestiones ante el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para que a través del club deportivo Barracas de la zona lleguen recursos económicos para la compra de ruecas y fibras, dado que no lo pueden hacer en forma directa al carecer de personería jurídica. Además, para el diseño de prendas de vestir, la universidad recientemente brindó la asistencia técnica de una diseñadora.

7. Beneficios

Los beneficios para los integrantes de los grupos de hilanderas y artesanas textiles que participan de la experiencia fue muy importante dado que la mayoría se inició en una actividad que genera una nueva fuente de ingresos económicos, de la cual pueden disponer con autonomía, y que contribuye a los ingresos familiares de pequeños productores y hogares de asalariados rurales. Así, se incrementaron sustancialmente los ingresos de pequeños productores de lana, al mejorar el precio que perciben por la lana blanca (entre un 50 y un 100% promedio) y la posibilidad de vender la lana negra –no aceptada por las barracas– en relación con los canales y agentes tradicionales que adquirirían la producción en la zona.

El sistema, que se encuentra en expansión hacia la incorporación de otros grupos, les permitió capacitarse en la actividad y capitalizarse progresivamente en equipamiento e insumos. La actividad continúa en crecimiento y alcanzaron capacidades organizativas y de gestión de relativa autonomía y con un fuerte grado de compromiso y colaboración grupal que se manifiesta en el discurso de una de sus integrantes: “la cadena artesanal es una cadena de manos y de palabras”. No obstante, el sistema en su conjunto del banco de insumos estratégicos mantiene una fuerte dependencia de la técnica que lidera el proyecto.

8. Otras experiencias en la zona

Como se mencionó, el caso de Manos de Lamadrid replica, en cierto modo, la experiencia original promovida por INTA, INTI y otras instituciones en la cadena de la lana puesta en marcha en la provincia de Córdoba hace más de una década.

En la zona se promueven nuevos grupos en forma permanente, algunos de los cuales cuentan con alrededor de 40 mujeres integrantes y participan del financiamiento del banco de insumos estratégicos. Se mencionan entre estos nuevos grupos los conformados en las localidades de Las Armas y Las Flores de la provincia de Buenos Aires.

9. Lecciones aprendidas

La importancia de este sistema, que fue probado y tiene definida las reglas de juego que otorgan previsibilidad a sus participantes –saben con anterioridad qué pueden hacer y qué obtendrán si lo hacen correctamente– fue el factor determinante del éxito donde experiencias anteriores sufrieron reiterados fracasos y la memoria colectiva de la comunidad registra experiencias cooperativas negativas. Debe planificarse con un horizonte promedio de diez años para crear las competencias necesarias en los grupos, de modo que las experiencias puedan ser transferidas a sus integrantes de forma autónoma con éxito.

Caso 17. Asociación Productores Hortícolas Pampeanos, General Pico, provincia de La Pampa

1. Formación y evolución del grupo

Desde hace algo más de una década un organismo regional dependiente del Ministerio de Cultura y Educación provincial y la Universidad Nacional de la Pampa, el Centro Regional de Educación Tecnológica (CERET) de La Pampa, con sede en la localidad de General Pico, promueve y realiza capacitaciones en el área agroindustrial, entre ellas en horticultura. Distintos miembros del grupo –ya sea productores o técnicos– participaron de estas capacitaciones y, paralelamente, integraron uno o más grupos formados por los diferentes programas de asistencia o desarrollo rural que brindaron asistencia y financiamiento en la zona: Prohuerta, Cambio Rural, PROFAM, PROFEDER, y Manos a la Obra.

Varios miembros del grupo promotor de la asociación compartieron alguna o varias de esas experiencias grupales en forma sucesiva. En muchos casos, siendo primero integrantes o beneficiarios, como miembros de huertas comunitarias o de grupos que incorporaban la horticultura como actividad secundaria y complementaria de ingresos, pasando luego –en algunos casos– a ocupar el rol de técnicos o asesores de grupos; o, a la inversa, técnicos que luego se incorporaron como productores.

En este proceso complejo de solapamientos y complementaciones de distintos programas, se fueron conformando a través del tiempo dos grupos de Cambio Rural (Norte Hortícola y Alianza Hortícola). En febrero de 2013, un grupo de 8 productores y técnicos provenientes de esas experiencias constituyeron la Asociación Civil Pampeanos e incorporaron alrededor de veinte asociados. La Asociación se integra formalmente a una organización reivindicativa de orden nacional representativa de pequeños y medianos productores agropecuarios, la Federación Agraria Argentina, así como también participa de distintas redes institucionales.

2. Características de sus integrantes

La asociación se encuentra integrada por alrededor de 25 pequeños productores hortícolas con un promedio de edad de 50 años, pero se prevé su crecimiento a partir de la implementación de una política activa para la incorporación de nuevos asociados dedicados a la actividad hortícola y similares como, por ejemplo, productores de plantines de flores. Algunos son propietarios, aunque la mayoría alquilan las superficies donde producen. En todos los casos son pequeños productores que trabajan en forma directa en predios que se extienden entre 0,5 ha hasta 2 ha en cultivos bajo cubierta y tecnología relativamente avanzada de riego por goteo.

La mayoría de estos productores no tenía experiencia previa a las capacitaciones recibidas por el CERET y los diferentes programas, proviniendo de otras actividades urbanas y periurbanas –jubilados, periodistas, asalariados, etc.– siendo la horticultura el inicio de una actividad complementaria que, en algunos casos, en el transcurso de siete u ocho años pasó a ocupar el lugar de actividad económica principal y excluyente. En otros casos, fueron técnicos con formación agronómica los que se sumaron al proyecto productivo y asociativo.

3. Objetivos

El objetivo de constituir la asociación luego de compartir diferentes grupos de asistencia técnica y capacitaciones fue el de consolidar una organización que pudiera ser reconocida para gestionar beneficios de diversa naturaleza –tierra, créditos, subsidios– para los productores que la integran, en aquellos casos en que el respaldo de los programas en los que participan –por ejemplo, grupo de Cambio Rural– finalizan, o no son suficientes para satisfacer determinadas necesidades y demandas.

4. Organización y funcionamiento

El grupo promotor original de 8 productores y técnicos y sus familiares ocupan todos los cargos de la comisión directiva de esta asociación civil con personería jurídica (presidente, secretario, tesorero, vocales titulares y suplentes), mientras que el resto de los asociados participaron en la asamblea fundacional. Más allá de las funciones formales, existe una división de tareas informal entre sus miembros: algunos llevan los registros y documentación, otros hacen recorridos por la provincia para adherir nuevos asociados, y otros realizan gestiones de diferente tipo. También contrataron un contador externo, y para el futuro próximo se plantea la necesidad de contratar un abogado.

90

El funcionamiento y la participación en la definición de actividades y decisiones de la asociación se encuentran reservados a este grupo fundacional que se reúne semanalmente. Los restantes miembros reciben alguna información a partir de cartillas informativas que la comisión les hace llegar ocasionalmente cuando los visitan. De acuerdo a los entrevistados, esta forma de funcionamiento en la que el resto de los asociados pueden ser escuchados pero no participan de las decisiones de la comisión se debe a la mayor antigüedad y experiencia que tiene este grupo fundacional, y a las distancias que median entre la residencia de muchos de los productores y General Pico, donde se realizan las reuniones. La asociación cobra una cuota a sus miembros que se utiliza para algunos gastos menores, como traslados, pero que no sostiene su funcionamiento.

5. Actividad económica conjunta

Los productores realizan su actividad en forma individual o con ayuda familiar, con equipamiento propio, en sus pequeños establecimientos a partir de las capacitaciones recibidas o el asesoramiento que algunos de los técnicos integrantes del grupo comparte. La venta de los productos de los integrantes de la asociación, fundamentalmente cultivos de hoja como lechuga y acelga, se realiza en forma individual a verdulerías y mayoristas. No existe un acuerdo de precios entre los integrantes. Ocasionalmente, si un productor no puede completar un pedido, recurre a algún otro miembro del grupo para completarlo, pero la facturación y el acto de comercialización es individual.

Tanto como grupo de Cambio Rural, y en la actualidad como Asociación Pampeanos, la actividad conjunta consistió en gestionar diferentes tipos de recursos económicos en forma de créditos y subsidios –como los aportados por el Programa Interre y por la Subsecretaría de Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura de la Nación, que les facilitó la adquisición de insumos –semillas y agroquímicos– y equipamiento que se distribuye entre los asociados. En el caso de créditos, los socios reintegran los préstamos luego de la cosecha y venta de la producción integrando de ese modo un sistema de fondo rotatorio. Se espera que, con la llegada de nuevos fondos, se incorpore un sistema de “botiquín

de productos fitosanitarios” que será administrado desde la asociación con el debido asesoramiento técnico.

La asociación también gestionó y obtuvo apoyos económicos del programa Manos a la Obra del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para la compra de insumos y equipamiento de sus asociados, los que originalmente se obtenían a través del gobierno municipal, mientras que en la actualidad llegan en forma directa a las asociaciones.

Sus integrantes participaron en alguna feria esporádicamente, y concurrieron a la feria franca de la ciudad de Santa Rosa, adonde fueron invitados como asociación con un *stand* en forma conjunta. Se encuentran gestionando un apoyo económico no reintegrable de la Subsecretaría de Agricultura Familiar para la compra de los elementos (camión, carpas, gazebos, etc.), necesarios para realizar ferias francas itinerantes en distintas localidades de la provincia.

Otra iniciativa planteada por la comisión directiva de la asociación consiste en implementar un proyecto de producción de plantines con el que se daría trabajo a los hijos de algunos integrantes de la comisión, incorporándolos de ese modo a una actividad que les permita dar continuidad en el futuro a la iniciativa que ellos llevan adelante.

La asociación participa en la Mesa Hortícola provincial, donde el gobierno de la provincia, el INTA, la Facultad de Agronomía de la UNLP y otras organizaciones de la zona participan definiendo la agenda y características de las capacitaciones para los productores y vinculando las iniciativas con apoyos económicos, como los créditos que otorga el gobierno, los cuales son diseñados y aprobados en función de las sugerencias consensuadas entre los participantes.

Se posibilitó que sus integrantes participen, a partir de la afiliación de la asociación a la Federación Agraria Argentina, en las actividades gremiales y reivindicativas de orden nacional y provincial. A ello se agrega la posible inserción en un proyecto de creación de mercados concentradores regionales de las producciones de pequeños productores de diferentes partes del país organizados por la FAA.

La asociación estableció conversaciones con los responsables de la Cooperativa de Servicios Públicos de General Pico, la que dispone de algunos terrenos y campos en la zona. La cooperativa destinaría una porción de esos terrenos a la asociación con el objeto de desarrollar un parque o polo hortícola. Estos terrenos serían puestos en producción por los asociados, quienes en la actualidad encuentran en el acceso y disponibilidad de tierra un factor crítico para su crecimiento. Esto sería posible en la medida que las gestiones ante el gobierno les permitan contar con el apoyo económico necesario para la infraestructura y el equipamiento necesario. También participa como miembro de la Fundación para el Desarrollo Regional junto a diversas instituciones y municipios de General Pico y alrededores, en la que se generan actividades de capacitación y se gestiona financiamiento.

Los integrantes de la asociación sostienen que la forma jurídica oportunamente adoptada, debido a su mayor facilidad de organización y mantenimiento, constituye el primer paso en una experiencia colectiva que recién se inicia, pero que el avance en proyectos comerciales o de agregado de valor que se proponen para el futuro exige la adopción de otro tipo de figura jurídica, como una cooperativa. Algunos de estos proyectos de agregado de valor, como el que denominan “cuarta gama” –que consiste en el lavado, selección y procesamiento de productos hortícolas listos para consumir–, tuvo un primer grado de avance al ser presentado en un concurso nacional, aunque no obtuvo el apoyo financiero requerido.

6. Redes de apoyo y colaboración

La asociación fue producto y, a su vez, tiene como objetivo la vinculación y articulación de sus miembros con diferentes redes institucionales que brinden información, contactos y beneficios disponibles en diferentes agencias y programas que permita consolidar la actividad económica de sus integrantes. Estas redes institucionales pueden ser de carácter político sectorial (Mesa Horticultura Provincial) o reivindicativas (Federación Agraria Argentina); pero también involucran programas y agencias que posibilitan el acceso a diferentes beneficios como asistencia técnica (Cambio Rural), capacitación (CERET), insumos (Prohuerta), financiamiento (Manos a la Obra; Subsecretaría de Agricultura Familiar, Mesa Hortícola Provincial y Fundación para el Desarrollo Regional), y acceso a tierras (Cooperativa de Servicios de General Pico). Los miembros de la comisión directiva de la asociación realizan viajes financiados por diferentes programas y agencias públicas, a partir de los cuales se vinculan con otros productores con quienes comparten experiencias y obtienen contactos e información sobre productos y proveedores de insumos.

7. Beneficios

Los integrantes de la asociación sostienen que, en muchos casos, con pequeñas superficies la actividad les permitió ingresos económicos complementarios (por ejemplo, para jubilados y asalariados), mientras que para otros significó un cambio que les permite dedicarse en forma exclusiva a esta actividad y constituye su ingreso principal. Estiman que los miembros de la asociación proveen el 35% del consumo de productos hortícolas de hoja en la localidad de General Pico.

La rentabilidad es considerada alta, a pesar de los mayores costos del cultivo con tecnología bajo cubierta y en relación con los menores precios de la producción que ingresa desde otras provincias, debido a la calidad producida y la cercanía del mercado. Esta situación de buena rentabilidad actuó como limitante a la búsqueda de una diversificación de la producción, así como en el avance en procesos de certificación de buenas prácticas o de diferenciación de producto. De acuerdo a lo expresado por los integrantes de la asociación, existe un reconocimiento de la mayor calidad de la producción local, pero también dificultades para que los productores lleven en forma adecuada los registros necesarios para avanzar en procesos de mayor control de calidad o certificación.

La asociación promovió que los productores obtengan el monotributo social para poder estar en regla en la economía formal, así como su registro en el REMPA para SENASA y la obtención de libretas sanitarias para participar de las ferias.

8. Otras experiencias en la zona

En la localidad de Santa Rosa se desarrolló con anterioridad una asociación de productores en la que participó uno de los técnicos que asiste actualmente de la Asociación Pampeanos. Esa experiencia, que no pudo sostenerse en el tiempo, fue organizada con el solo objeto de acceder a ciertos beneficios de programas municipales pero sin un compromiso de sostener la actividad colectiva.

9. Lecciones aprendidas

La asociación, en este caso, prioriza su función de articulación con la sociedad civil y el Estado con el objeto de consolidar la actividad económica individual de sus integrantes. La asociación es una forma jurídica de organización más simple que permite comenzar la experiencia de organizarse y comenzar a funcionar grupalmente. En la medida que se consolide su funcionamiento y se avance en un proyecto comercial, se encuentra la posibilidad de constituir una cooperativa, teniendo como base la experiencia adquirida.

En el aspecto productivo se destaca la capacidad y velocidad de adopción de moderna tecnología por productores que se caracterizan por no tener una extensa experiencia en la actividad y, por lo tanto, encontrarse ávidos de información y asistencia técnica.

Caso 18. Grupo Uniendo Manos, Sabores y Artesanías de Las Rosas, provincia de Santa Fe

1. Formación y evolución del grupo

A partir de la crisis económica de 2001, el INTA, junto a las Municipalidades y escuelas rurales, intervino en las localidades de San Genaro, Las Rosas y Carlos Pellegrini y la zona rural de su influencia en la provincia de Santa Fe con el objetivo de brindar asistencia técnica y capacitaciones en huertas comunitarias y elaboración de alimentos, generando alternativas de producción de alimentos para autoconsumo y pequeños excedentes que posibiliten ingresos monetarios a los sectores sociales vulnerables. Estas actividades realizadas primero a través del programa Prohuerta, y continuadas por el PROFEDER, contaron con el apoyo de diferentes programas sociales como los planes: Trabajar, Jefes y Jefas de Hogar, y Manos a la Obra del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y beneficiaron en el transcurso de una década a 392 familias de la zona. Estas familias se incorporaron a la producción hortícola o de alimentos con algún grado de elaboración –panificación, miel, etc.- y participaron en la organización de una feria con una periodicidad quincenal para la comercialización de sus productos.

En la medida que la economía del país y de la región fue mejorando, y con ello las oportunidades laborales, muchos de los hombres que integraban estas iniciativas comenzaron a abandonarlas para ingresar al mercado laboral –albañiles, plomeros, asalariados, etc.–, quedando mayoritariamente las mujeres a cargo de los trabajos de las huertas y los emprendimientos productivos.

Luego de una experiencia de alrededor de diez años, en diciembre de 2012 se realiza la primera actividad de la feria donde se integran estos productores y emprendedores con grupos de artesanos promovidos desde la Municipalidad de Las Rosas, y seis meses después el grupo de feriantes se identifica con un nombre común: Uniendo Manos, Sabores y Artesanías de Las Rosas.

2. Características de sus integrantes

El grupo actual se integra por 34 feriantes, de los cuales alrededor del 50% mantienen una asistencia con cierta regularidad. Muchos de ellos son conocidos por vivir en localidades pequeñas y compartir las experiencias de capacitación que llevó adelante el INTA. En su gran mayoría provienen de hogares con vulnerabilidad socioeconómica, pero no es una situación que abarque a la totalidad de los casos. Algunos viven en la zona periurbana o en los barrios de estas localidades que son centros de colonias agrícolas de producción extensiva de la zona pampeana.

Sus integrantes producen y comercializan en la feria plantines, productos hortícolas frescos y con baja o ninguna utilización de agroquímicos, o preparan y envasan algunos de los productos –como mini zanahorias en bandeja–; otros elaboran y venden diferentes tipos de alimentos –pizzas, panes, licores, dulces y conservas, miel y subproductos como caramelos con propóleo o barras de cereal–; y también participan artesanos –entre ellos, algunos que trabajan el cuero que adquieren en una curtiembre local.

3. Objetivos

El objetivo que se plantean como grupo consiste en que la organización les posibilite el acceso a mejores condiciones de financiamiento, producción y comercialización para mejorar sus ingresos en forma individual. La feria es considerada como un espacio que reúne la demanda de lo que ellos ofrecen, posibilitando una alternativa a la que sería imposible de acceder en forma individual, mientras que la organización permite gestionar beneficios y ayudas del municipio, la provincia y la Nación en beneficio de sus integrantes.

4. Organización y funcionamiento

El grupo de feriantes aún mantiene una fuerte dependencia de la iniciativa de los técnicos, si bien existe una división de roles que tratan de ser reasignados en forma rotativa cada dos o tres meses para que todos participen y conozcan la dinámica de funcionamiento grupal y las diferentes tareas y actividades (difusión, organización, logística, fiscalización).

No tienen una forma jurídica adoptada y el tema no fue incorporado en la agenda de las cuestiones que tratan en las reuniones. Tampoco se establecieron los cargos de una comisión directiva informal, aunque existe un estatuto o reglamento de la feria. Los técnicos llevan un libro con el registro de las reuniones, pero no se mencionan otro tipo de anotaciones administrativas o contables. Además, el grupo no dispone de una sede física. Los módulos para los *stands* de la feria fueron gestionados y obtenidos a partir del PROFEDER del INTA. La feria se realiza cada 15 días, los sábados, en un espacio asignado por la Municipalidad en el centro de la ciudad, entidad que también pone a disposición una camioneta para el transporte de los materiales para su instalación.

Se realizan reuniones de los feriantes y técnicos cada 15 días, antes del inicio de la jornada de la feria, con el objeto de analizar su evolución, las ventas, las demandas de los visitantes y las cuestiones organizativas. También disponen de un reglamento de ingreso y funcionamiento en la feria. Existe cierta resistencia entre sus integrantes para constituir fondos económicos comunes con un porcentaje o aporte sobre las ventas, o fijo por día de feria. Dependiendo del destino, puede haber aportes ocasionales, por ejemplo, para algunas cuestiones de organización, pero no existe acuerdo para invertir en publicidad o constituir un fondo general sin un objetivo específico.

Los técnicos son los referentes para dirimir diferencias entre posiciones individuales y grupales, y los intentos de que los propios integrantes del grupo adquieran ciertos liderazgos y asuman decisiones participativas no obtuvieron, hasta el momento, resultados favorables.

5. Actividad económica conjunta

La actividad económica conjunta consiste en participar de la gestión del espacio de venta en común que es la feria, adonde cada productor, emprendedor y feriante lleva los productos que elabora y vende en forma individual. La feria no admite la reventa o intermediación de los productos que allí se comercializan. Sus integrantes participan en capacitaciones o en viajes, a partir de los cuales comparten experiencias, pero su producción es vendida en su totalidad en el mercado local.

Algunos integrantes aspiran a un crecimiento de su actividad productiva y comercial que les permita iniciar un negocio propio en la ciudad, sin abandonar la feria, pero tampoco proponiendo consolidar un proyecto colectivo o asociativo con otros miembros. No compran insumos en forma conjunta a pesar de reconocer que los precios y la calidad en las grandes ciudades son mejores que los obtenidos en los proveedores locales.

Si bien la mayoría de ellos están inscriptos en el Registro Provincial de Emprendedores –que se exige para participar de las ferias a partir de la sanción de la ley provincial de 2005–, sólo algunos tienen regularizada su situación para comercializar en el mercado formal como monotributistas.

6. Redes de apoyo y colaboración

La experiencia se encuentra sostenida a partir de numerosas redes de instituciones públicas. El INTA fue el principal sostén y articulador de estas redes con su llegada al territorio y su vinculación con las Municipalidades, organismos provinciales y escuelas rurales, brindando el asesoramiento, capacitación y acompañamiento de los grupos, desde las huertas comunitarias hasta la constitución y funcionamiento de la feria.

Los municipios participaron con la presencia y acompañamiento de asistentes sociales y las áreas de producción, facilitando los espacios públicos para que se instale la feria y el apoyo logístico para trasladar la infraestructura de los feriantes. También establecieron ordenanzas para habilitar las ferias francas y adhirieron a la ley provincial de emprendedores para posibilitar la formalización y desarrollo de la actividad.

La provincia de Santa Fe sancionó una ley provincial para emprendedores con el objeto de facilitar que todas aquellas familias que elaboraran alimentos en sus domicilios pudieran comercializarlos, favoreciendo la creación de reglas de juego que posibilitaran la inserción regular de estos nuevos actores socioeconómicos, contemplando sus particulares condiciones socioeconómicas. Una ley a la que los municipios deben adherir para posibilitar la inclusión de los pobladores de sus competencias que deseen iniciar este tipo de actividades, los que deben inscribirse en el registro de emprendedores de la provincia y obtener una credencial que los habilita como tales. Esta habilitación les otorga un plazo de dos años para formalizar su situación, obteniendo el monotributo social u otra figura que regularice su situación en la economía formal.

Diferentes organismos y agencias nacionales dependientes del Ministerio de Desarrollo Social y del Ministerio de Agricultura de la Nación, posibilitaron mediante créditos y subsidios la adquisición de insumos y equipamiento para iniciar o consolidar las actividades productivas de los emprendedores y feriantes –hornos, invernáculos, gazebos, etc.

7. Beneficios

Los integrantes de la feria y los técnicos entrevistados consideran que la situación de la población que participó de la experiencia mejoró, al incorporar una nueva actividad que genera excedentes para vender en el mercado y obtener ingresos monetarios. No obstante, también se mencionan las experiencias de feriantes que luego de tres o cuatro veces que participan en la feria, y ante la escasez de las ventas realizadas, abandonan el grupo; o las de aquellos que dejaron la actividad productiva por otras oportunidades laborales o por las exigencias del trabajo físico que implicaba, en el caso de la horticultura.

Muchos de ellos obtuvieron la posibilidad de acceder a insumos, equipamiento (hornos) o infraestructura de producción (invernáculos), a partir de las ayudas económicas obtenidas por los proyectos presentados ante diferentes agencias y programas gubernamentales elaborados con la asistencia de los técnicos que asesoran a los grupos.

8. Otras experiencias en la zona

La experiencia relatada de la localidad de Las Rosas se extiende, además, a otros municipios cercanos y sus zonas de influencia como San Genaro y Carlos Pellegrini en la misma provincia de Santa Fe.

Entre otros antecedentes grupales de la zona que obtuvieron apoyo de programas gubernamentales se menciona el caso de cinco mujeres que recibieron un invernáculo para la producción bajo cubierta de plantines para forestación. Su producción no pudo ser comercializada por la falta de demanda y la carencia de las condiciones reglamentarias exigidas por la legislación comercial e impositiva para hacerlo formalmente. El grupo decidió reorientar su producción a los productos hortícolas de hoja (acelga, achicoria, etc.) en función de las capacitaciones recibidas por el INTA. Dado que el trabajo físico de la producción es realizado en forma directa por estas mujeres, algunas decidieron abandonar el proyecto optando por el ingreso obtenido por el trabajo doméstico, continuando sólo dos de ellas con la producción que comercializan semanalmente.

9. Lecciones aprendidas

Los procesos asociativos iniciados con población en situación de alta vulnerabilidad socio-económica, y atendidos con planes asistenciales, requieren de mucho tiempo de apo-

yo continuo para que sus integrantes comiencen a considerarlo como una alternativa productiva o económica facilitada por la organización y la acción colectiva. Muchos de los participantes de estas iniciativas –especialmente los hombres– las evalúan como una actividad transitoria para atender una situación de crisis y desempleo, para luego ser abandonadas ante la posibilidad de obtener trabajos formales o de cierta estabilidad –asalariados o de servicios. Otros, que han permanecido en la actividad, consideran que su crecimiento y consolidación en el futuro los habilitaría a instalar una empresa o un comercio en forma individual o independiente, pero no se plantean la consolidación de un emprendimiento colectivo.

La feria es para muchos de sus integrantes un espacio que trasciende lo económico, un espacio social donde compartir vivencias y aprendizajes que excede una salida laboral o la obtención de un ingreso económico. La falta de formalidad jurídica limita las posibilidades comerciales y de gestión ante diferentes instituciones.

Caso 19. Grupos Familiares para la Elaboración de Subproductos de Caña de Azúcar, Simoca, provincia de Tucumán

1. Formación y evolución del grupo

A partir de 1994, la agencia de extensión del INTA de Simoca promovió la constitución de 21 grupos de pequeños productores minifundistas de caña de azúcar con el objeto de brindar asistencia técnica y capacitación en la búsqueda de diversificar sus actividades y aumentar sus ingresos. La agencia trabajó estrechamente con el PSA de la Nación que, en ese momento, contaba con recursos económicos para financiar las iniciativas facilitando la adquisición de trapiches o la construcción de los hornos necesarios para obtener miel de caña y producir diferentes subproductos comestibles.

De esos grupos iniciales muchos se disolvieron, seis conformaron dos cooperativas, y algunos grupos con un menor número de miembros –en su mayor parte o la totalidad integrantes de una misma familia– mantuvieron y consolidaron la actividad iniciada. La mayoría de estos grupos se dedicaron a la producción de miel, dulces y subproductos de caña de azúcar y quedaron integrados principalmente por mujeres.

Los dos grupos entrevistados para este caso reúnen características relativamente similares. Son emprendimientos informales de carácter familiar –integrados por esposos, hermanos, hermanos políticos, hijos y nietos que aportan trabajo pero no participan de las decisiones u organización–, bajo la dirección de un jefe/a de familia sin expectativas de ampliar su integración más allá del núcleo familiar. Estos grupos que se constituyen desde el inicio como emprendimientos familiares tienen una determinación de no ampliar su integración, son emprendimientos económicos y de agregado de valor, pero no constituyen asociaciones en el sentido que caracterizan a las AEncAF, constituyen unidades y no colectivos con bajo grado de formalización jurídica.

2. Características de sus integrantes

Los integrantes de los grupos son, en cada caso, miembros de familias minifundistas con posesión sin títulos de las tierras desde varias generaciones previas. En un caso con una pequeña superficie propia de 8 ha donde se produce caña de azúcar, maíz, batata y conejos con un equipamiento –tractor de la década del cuarenta y equipo para arar y desmalezar– que le permite atender su predio y vender servicios a terceros que disponen de pequeñas superficies. El otro grupo, en cambio, se caracteriza por contratar ese tipo de servicios, dado que no tienen maquinaria propia. En ambos casos pueden contratar personal para la cosecha, y disponen de trapiche para procesar la caña y horno –en un caso eléctrico y, en el otro, a leña– para producir la miel de caña.

La mano de obra que colabora con el jefe de familia se encuentra integrada, en un caso, por los hijos, la madre, la esposa y la hermana. En el otro grupo colaboran el marido, el yerno, los hijos y nietos. En ambos casos los miembros de la familia trabajan en tiempos parciales, aunque el primer grupo produce todo el año, y el segundo de mayo a noviembre.

3. Objetivos

Los grupos tienen por objetivo producir subproductos de la caña de azúcar a partir de los cuales obtienen una mayor rentabilidad que por la venta de caña a los ingenios, aunque parte de ella es comercializada a estos establecimientos.

4. Organización y funcionamiento

Los grupos funcionan como una unidad doméstica de producción bajo la dirección del jefe/a de familia sin participación de los restantes miembros de ésta en la toma de decisiones o planificación ya que sólo aportan su trabajo. Uno de los grupos proviene de una experiencia más amplia, originalmente conocida como Grupo Valderrama, que estaba integrada por vecinos que luego abandonaron la iniciativa común por falta de rentabilidad y por las dificultades generadas en torno al uso de un tractor que adquirieron, continuando sólo la actual jefa de grupo.

En ambos casos, los jefes de grupo se consideran los líderes y exclusivos responsables de la toma de decisiones, así como de la determinación de no ampliar la integración a personas fuera de su núcleo familiar. No llevan registros ni inscripciones legales o comerciales, y no se plantean la necesidad de adoptar figura jurídica alguna. La producción se realiza en sus propios predios.

El técnico del INTA ocupó un rol central en la promoción de estos grupos, en la definición de lo que debían producir y cómo debían hacerlo, y en la gestión de los recursos económicos para la adquisición o mejora de los equipamientos requeridos -horno y trapiche-, pero en la actualidad estos emprendimientos funcionan en forma de casi total autonomía.

5. Actividad económica conjunta

Cada grupo realiza la transformación de la caña en base a su propia producción, en uno de los casos durante todo el año, y en el otro de mayo a noviembre. En ambos casos sostienen que, cada 3 toneladas de caña, obtienen a través del prensado en el trapiche y la cocción del horno unos 200 litros de miel de caña, generando un promedio de unos 400 litros al mes. A ello se agrega la producción de tabletas dulces realizadas con miel de caña y batata, caramelos y licores.

La producción se vende principalmente a nivel local o regional en las ferias en las que participan, y en algunos comercios de la capital provincial -fraccionada en botellas, frascos y envases debidamente etiquetados-, pero también a revendedores que adquieren la miel de caña en tambores a granel.

6. Redes de apoyo y colaboración

El INTA fue el promotor principal de la organización de los grupos, capacitó a sus integrantes y orientó el tipo de producción y agregado de valor al que debían destinar su actividad. También gestionó a partir de diferentes proyectos los recursos económicos para la adquisición de los equipamientos necesarios, asesoró en el diseño de etiquetas y envases, y promovió la participación de los integrantes en ferias y viajes para el intercambio con otros grupos a los que transmiten sus experiencias y saberes.

El PSA apoyó económicamente a estos grupos para acceder a la construcción, adquisición o mejora de los trapiches y los hornos de cocción. El municipio también fue un apoyo importante en las iniciativas promovidas por el INTA.

7. Beneficios

Los beneficios económicos obtenidos por estos grupos a partir del desarrollo de las actividades de agregado de valor a la caña son reconocidos por sus integrantes y por sus técnicos, y se manifiestan tanto en la mejora de los ingresos económicos y de las condiciones de vida de sus integrantes –sus viviendas–, como en la adquisición de un tractor para reemplazar los bueyes o una camioneta para transportarse, por ejemplo.

8. Otras experiencias en la zona

En la zona se constituyeron más de 20 grupos con iniciativas similares, de los cuales sólo unos pocos han permanecido activos. Muchos de ellos se constituyeron sólo para acceder a una ayuda económica o financiación, que fue el factor convocante. En algunos casos los integrantes se retiraron al comprobar que la rentabilidad de la experiencia luego de dos años no era suficiente, en otros casos porque algunos hombres no se adaptaban a la actividad de fabricación de dulces. Unos pocos grupos continuaron y se organizaron como cooperativas, otros se disolvieron o disminuyeron el número de sus integrantes quedando fundamentalmente algunas mujeres, en particular en aquellos casos orientados a la producción de dulces. En ciertos casos, el dinero aportado para el destino productivo fue utilizado para bienes personales; mientras que en otros llevaron a cabo las inversiones, obtuvieron productos de buena calidad y actualmente disponen de salas de elaboración aprobadas por bromatología.

De acuerdo a los técnicos, la gente de la zona no quiere formar grupos muy numerosos, por lo que promovieron la conformación de grupos familiares que, de acuerdo a su opinión, son los que mejor funcionan.

9. Lecciones aprendidas

Existen grupos que se constituyen desde el inicio como emprendimientos familiares y que tienen la determinación de no ampliar su integración. Estos pueden ser emprendimientos económicos y de agregado de valor, pero no constituyen asociaciones en el sentido que caracterizan a las AEncAF. Son unidades o emprendimientos familiares pero no asociaciones de bajo grado de formalización jurídica.

Caso 20. Asociación para el Desarrollo del Turismo Rural (ADETUR), provincia de Santa Fe

1. Formación y evolución del grupo

En 1999 el INTA Rafaela comenzó a trabajar en el turismo rural, incrementándose progresivamente el número de grupos, técnicos y propuestas dedicados a esta actividad, que resultaba novedosa para la región y para la propia Institución. Se conformaron 18 grupos de turismo rural en la región centro de la provincia de Santa Fe, en un principio través de los grupos de Cambio Rural, y luego con el apoyo del PROFEDER. De este proceso surgió un grupo de doce técnicos del INTA que prestaron asistencia técnica sobre estos temas, y que a partir de 2005 se reunieron con periodicidad mensual con el objetivo de compartir información e iniciativas de un producto desconocido para la provincia que permitía poner en valor la región a partir de la recuperación de la identidad del territorio.

La primera iniciativa compartida del grupo fue el diseño y desarrollo de una ruta turística temática: Ruta de la Leche, a partir del trabajo con los grupos de Cambio Rural de la región, sin haber adoptado hasta ese momento una organización que formalizara la actividad de estos técnicos. Ante la necesidad que observan de consolidar un marco formal para la organización territorial existente –que posibilitara acceder a recursos económicos para facilitar la comercialización de los servicios–, en 2010, luego de 5 años de trabajo en conjunto, el grupo de técnicos decidió crear la Asociación para el Desarrollo del Turismo Rural (ADETUR), obteniendo su personería jurídica como asociación civil. La comisión

directiva continúa en la actualidad integrada por técnicos del grupo originario, quienes se ocupan de la parte resolutive, mientras que el número de asociados creció a alrededor de 60 personas integrando técnicos, profesionales, productores y representantes de instituciones y municipios vinculadas al turismo rural.

ADETUR no reúne las características que definen una AEncAF, dada sus particulares características de integración -mayoritariamente técnicos y profesionales- y los objetivos no económicos de su actividad -promoción, capacitación, gestión. En cambio, constituye lo que habitualmente se considera una asociación no reivindicativa y no económica, una ONG de carácter no económico destinada a promover una actividad, en este caso el turismo rural, a partir de la coordinación de actividades de instituciones públicas y privadas, capacitaciones, difusión y obtención de financiamiento. Los fondos obtenidos se destinan a las actividades en las que participan y se benefician personas y organizaciones que no necesariamente integran la asociación.

2. Características de sus integrantes

Los integrantes de ADETUR son en su mayoría técnicos y profesionales de ambos sexos con un promedio de edad de entre 30 y 40 años, que participaron en el asesoramiento de los grupos del programa Cambio Rural en el centro de la provincia de Santa Fe. A ellos se han agregado mayoritariamente mujeres de las diferentes comunidades, algunas de las cuales se encuentran al frente de instituciones vinculadas a cuestiones de turismo o de patrimonio cultural.

3. Objetivos

La asociación tiene como objetivo la planificación, la promoción y el desarrollo de un turismo rural “responsable” en la provincia de Santa Fe, que respete la cultura e identidad de sus pueblos.

4. Organización y funcionamiento

ADETUR cuenta con personería jurídica de asociación civil sin fines de lucro. Se adoptó esa figura jurídica por su mayor simplicidad administrativa y legal, y por no requerir aportes individuales o patrimoniales, cumpliendo las expectativas planteadas para las actividades a desarrollar. La asociación no cuenta con una sede o espacio físico, tiene una comisión directiva que actúa como mesa ejecutiva y se reúne con cierta periodicidad -cada dos o tres meses-, y sus cargos se renuevan periódicamente, aunque aún permanecen en ella miembros del grupo original que lideran el proyecto. Se llevan los libros de actas y un estudio externo fue contratado para llevar los registros contables, dado que la asociación administra recursos y aportes realizados por el gobierno provincial y de otras fuentes. De acuerdo a los proyectos y fuentes de financiamiento que se obtengan podrían, eventualmente, contratar personal.

Los miembros de la comisión se distribuyen actividades: el presidente se ocupa de la representación y vinculación institucional; otros miembros toman a su cargo los temas de comunicación, difusión y organización; mientras que cada uno de sus integrantes atiende aquellos temas de sus respectivos territorios donde asesora a los grupos. No obstante ser una iniciativa colegiada, su primer presidente, y actual Director Provincial de Turismo de la Provincia de Santa Fe, ocupó un rol de liderazgo en la constitución y consolidación de la asociación.

Aquellas personas que desean integrar la asociación deben presentar una solicitud y, en el caso de ser aceptadas, pagar una cuota societaria. La solicitud requiere la aprobación de la comisión directiva que evalúa el perfil y expectativas del nuevo socio con relación a los objetivos y actividades desarrolladas por la asociación.

5. Actividad económica conjunta

La asociación se ocupa de planificar las actividades, definir los circuitos, gestionar la participación de empresas o actores que comercialicen el producto o servicio, establecer los mecanismos de comunicación y difusión de estos, y obtener financiamiento de diferentes fuentes públicas y privadas para asignarlo a la promoción y ejecución de estos procesos. El ámbito de acción de estas actividades es regional, y abarca localidades como Humberto Primo, Esperanza, Rafaela, Sunchales, San Francisco, y Rosario.

A partir de la apertura de la asociación en 2010 se promovió la incorporación de nuevos socios y la presentación de proyectos con los que ADETUR contribuye a impulsar con folletería, difusión, capacitación, y gestión para la participación en ferias y exposiciones, entre otras actividades. Por ejemplo, se promueve la asistencia a una fiesta tradicional de una localidad en particular y se diseñan circuitos turísticos que permitan conocer otros aspectos de la comunidad o el municipio. También se realiza turismo receptivo para contingentes que hacen visitas a establecimientos técnicos como el INTA o industriales como SANCOR, desarrollando o promoviendo lugares donde alojarse, la visita a algunos establecimientos productivos, entre otras actividades complementarias. ADETUR colabora en el diseño, la promoción y la logística para que los diferentes actores puedan participar en estos diferentes eslabones que componen el circuito turístico local o regional propuesto.

La asociación se plantea para un futuro próximo la necesidad de elaborar y desarrollar nuevos proyectos turísticos similares al de la Ruta de la Leche –el que se considera un producto turístico instalado– que contemplen, por ejemplo, la visita de diferentes capillas rurales, o construidos en función de temáticas regionales vinculadas a la inmigración o a la gastronomía. Cabe destacar que la asociación realizó el registro de la marca Ruta de la Leche como propiedad de ADETUR.

6. Redes de apoyo y colaboración

El INTA fue la institución que, a partir de su actividad con los grupos de Cambio Rural y el programa PROFEDER, posibilitó que la iniciativa de los técnicos pudiera desarrollarse. La provincia de Santa Fe, a través de la Secretaría de Turismo y el Ministerio de la Producción, realizó aportes económicos no reintegrables para financiar la Ruta de la Leche en 2011 y 2013.

A partir del proyecto Ruta de la Leche colaboraron con ADETUR más de 40 municipios de la región, el INTI lácteos, institutos como el ISTIL, IDESA y las escuelas agrotécnicas de la Universidad Nacional del Litoral, así como profesionales de la Universidad Católica Argentina y una entidad gremial de la actividad lechera TILDRA.

Actualmente la asociación se encuentra trabajando en un Programa de Responsabilidad Social Empresaria destinado a empresas importantes de la región, que podría aportar recursos para el desarrollo del turismo rural.

7. Beneficios

No se puede asegurar si existieron beneficios económicos en las comunidades rurales a partir de la presencia de ADETUR y su actividad, aunque se sostiene que existe una mayor conciencia, identificación y pertenencia de la población respecto de los activos culturales y territoriales de los municipios y comunas en los que habitan.

Tampoco se puede certificar si a partir de los grupos de Cambio Rural que participaron como base de ADETUR se consolidaron iniciativas de asociaciones con actividad económica conjunta, pero, en cambio, sí se identifica la participación de algunos de sus miembros en comisiones e instituciones de sus respectivas localidades.

8. Otras experiencias en la zona

No se mencionaron.

9. Lecciones aprendidas

En el heterogéneo universo de las asociaciones del medio rural pueden surgir experiencias asociativas que no se encuentran integradas por pequeños y medianos productores o población rural vulnerable, ni cuyos objetivos sean económicos, como las que caracterizan a las AEncAF. Estas asociaciones, como la descrita en este caso, cuyas características se encuadran en el tipo de organizaciones no reivindicativas y no económicas con características similares a ONG o fundaciones de la sociedad civil, pueden constituirse en una importante respaldo para el desarrollo de las AEncAF, actuando como promotores o mediadores institucionales que facilitan el acceso a recursos económicos, de gestión y de vinculación con diferentes agentes públicos y privados.

Caso 21. Grupo Vitícola *La Auxiliadora*, departamento San Martín, provincia de Mendoza

1. Formación y evolución del grupo

Esta experiencia grupal se inició con la intervención del Programa PROVIAR en marzo de 2010, llevada adelante por COVIAR y la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) del Ministerio de Agricultura de la Nación, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para apoyar el desarrollo de pequeños productores vitícolas no integrados. El programa brinda, además de apoyo económico para las fincas de los productores y para la bodega, el financiamiento de un técnico -seleccionado por la bodega- para asistir en la capacitación y fortalecimiento de la organización de los productores.

El grupo de productores vitícolas *La Auxiliadora* tomó el nombre de la empresa familiar *La Auxiliadora S.A.*, propiedad de la familia Milordo, ubicada en el departamento de San Martín, en la provincia de Mendoza. *La Auxiliadora* fue uno de los primeros grupos de productores vitícolas integrados a una bodega que se formaron dentro del marco del PROVIAR, y se encuentra formado desde su origen por 20 productores vitícolas y los dueños de la Bodega *La Auxiliadora* (dos hermanos), dado que el programa tiene por objetivo promover la integración vertical y mejorar la competitividad de pequeños productores y bodegas.

La experiencia se formaliza a partir de la firma del contrato de integración de los productores con la bodega -de la cual ya eran proveedores tradicionales de uvas para vinificar- por el que se comprometen a proveerle de uvas a la bodega durante 10 años. A partir de la firma del contrato en septiembre de 2010 se pudieron constituir como grupo. La formalización de la relación de integración con la bodega a 10 años y el subsidio que recibirían por las hectáreas afectadas por el contrato los compromete a formar parte del grupo y a desarrollar una serie de acciones colectivas que fortalecieron sus actividades asociativas.

2. Características de sus integrantes

Los miembros del grupo de productores no se conocían previamente, con excepción de dos productores vinculados por relación de parentesco (padre e hijo) y algunos otros por relaciones de vecindad y/o proximidad, ya que todos residen en Alto Verde o Alto Salvador (Departamento de San Martín). La bodega, asimismo, está localizada en Alto Verde. El vínculo previo con la bodega, al ser proveedores tradicionales de la empresa, fue decisivo para la conformación de parte del grupo. Sus miembros se caracterizan por cierta dispersión en el tamaño de sus fincas. Si bien dos productores poseen viñedos de 20 ha, el resto son pequeños productores con superficies de entre 3 y 7 ha. El 80% de las uvas que producen son uvas mezcla y criolla, tienen un 15% de uvas tintas (Boyarda, Syrah y Tempranillo) y un 5% de blancas (Pedro Giménez y Torrontés Riojano). Predomina el sis-

tema de conducción en parral aunque también hay espaldero bajo y alto. Este último en las pequeñas parcelas reconvertidas a nuevas variedades.

Todos se especializan en viticultura y no se dedican a otras actividades agrícolas. Los más pequeños son productores *part-time* ya sea porque también son trabajadores rurales o bien profesionales que mantienen una pequeña finca, generalmente heredada. En este último caso, hay una médica y un contador que tienen contratista de viña que maneja la finca. Sin embargo, ellos están involucrados en la actividad productiva, le dan importancia al viñedo como actividad económica. Los dos productores más grandes son productores *full-time* y, además de contar con mano de obra familiar, contratan jornaleros. Dos pequeños productores son a su vez elaboradores de vinos caseros y forman parte del grupo de vinos caseros que tiene la AER Junín, dentro del Programa PROFEDER del INTA.

La bodega La Auxiliadora es de tamaño medio con una capacidad de elaboración de 10 millones de litros. Toda su producción es vendida en el mercado interno de traslado y en el mercado del mosto. Elabora vinos genéricos de calidad estándar, cuyos principales compradores son las firmas que fraccionan y comercializan el 90% del vino de traslado: RPV, Peñaflor y Fecovita, las que también son las mayores exportadoras de vino a granel. Otro cliente importante es la empresa Gancia, para la elaboración y exportación de mosto sulfitado.

3. Objetivos

El objetivo del grupo de productores, con relación a su asociación e integración vertical bajo contrato a una bodega, es el de incorporar mejoras a las fincas de sus integrantes y asegurar la colocación de su producción con un horizonte de estabilidad de mediano plazo.

4. Organización y funcionamiento

El PROVIAR exige al grupo, a partir de la firma del contrato, una serie de condiciones para su funcionamiento regular: a) reunirse mensualmente con el técnico seleccionado por la bodega para su capacitación técnica; b) adecuarse y aceptar el plan de asistencia técnica elaborado en forma conjunta con su técnico; c) cumplir con la obligación contractual de proveerle de uvas a la bodega por el tiempo que dura el contrato; d) la bodega está obligada a recibirles la uva, a pesar de que ésta tiene muchos viñedos propios; y e) el PROVIAR exige a la bodega pagar el precio de mercado promedio del vino blanco escurrido o de uva, según el productor decida elaborar como tercero en La Auxiliadora sus uvas y venderle el vino, o directamente venderle las uvas producidas en las hectáreas comprometidas en el contrato.

El contrato tiene sus limitaciones porque no es demasiado específico en los detalles, aunque determina la obligación del productor de llevar la uva a la bodega y de la bodega de recibir las uvas y de pagar un precio justo. El contrato menciona sanciones para los que no cumplan con estas exigencias, pero no determina cuáles son. La obligación contractual y el subsidio recibido, hasta ahora, es lo que sostiene al grupo y favoreció que no haya deserciones, aunque tampoco se prevén nuevas incorporaciones dado que las condiciones del PROVIAR no lo permiten durante los cuatro años de su duración.

El grupo de productores es un grupo cerrado que no contempla la incorporación de nuevos miembros, y no se plantea la necesidad de obtener personería jurídica, ya que el objetivo más importante es lograr una relación de integración vertical sostenible a largo plazo con la bodega. Tienen un lugar físico donde se reúnen que es en la misma bodega La Auxiliadora, aunque eventualmente pueden reunirse también en alguna finca. Las reuniones son mensuales y participan los productores con el técnico y los dueños de la bodega, aunque hubieron recientemente algunas reuniones sólo de productores. Si bien

los integrantes son 20, sólo el 50% asiste regularmente a todas las reuniones y tiene una participación más activa en las actividades asociativas, mientras que el resto participa en forma más esporádica y con un menor grado de compromiso en las iniciativas.

Como no tienen la forma jurídica de asociación, no hay conducción ni funciones asignadas a sus miembros. Todos participan por igual, en función de algunas características individuales. Hay miembros más activos y otros más pasivos. Uno de sus integrantes reúne las características de cierto liderazgo en las iniciativas mientras que otro se destaca por su rol en el aporte de nuevos conocimientos e innovaciones. En un principio, cuando se formó el grupo, surgió la necesidad de dividir algunas tareas para lograr una mejor organización, pero una vez logrado el objetivo esa forma inicial de división del trabajo se abandonó. La crisis de precios del vino fortaleció la experiencia grupal y los hizo crecer en cierta conciencia asociativa. Se tomó conciencia de que juntos pueden avanzar y plantearse objetivos más ambiciosos pero, a la vez, la crisis impone limitantes importantes para ejecutar las ideas y proyectos, sobre todo, por la falta de recursos materiales y financieros.

El técnico cumple un rol muy importante, tanto en los aspectos de capacitación técnica como de animador o promotor del grupo. Los plazos de maduración de las acciones a llevar adelante por los integrantes del grupo demandan tiempo y esfuerzo, en parte debido a la dependencia que existe del técnico. Muchas iniciativas son aportadas por éste, aunque las decisiones se toman colectivamente. Los temas centrales tratados por el grupo desde sus inicios giraron en torno a la capacitación técnica. A comienzo de cada año, el técnico presenta un abanico de charlas técnicas que los integrantes debaten, deciden y planifican estableciendo el cronograma de capacitaciones y el contenido de éstas. A medida que el grupo maduró organizativamente los temas de capacitación técnica respecto de la producción (por ejemplo, cómo fertilizar con determinado producto), se desplazaron por otras problemáticas de interés para sus integrantes, como los temas asociativos, análisis de coyuntura y de mercado, o formas de organización para hacer compras conjuntas de insumos.

El contexto actual de precios bajos en el mercado vitivinícola, en particular en el mercado de traslado y de uvas para vinificar por la disminución de las exportaciones y el impacto del sistema cambiario sobre la competitividad de los vinos en el mercado internacional, comenzó a generar ciertas tensiones en la relación de los productores con la bodega.

El grupo realizó reuniones con la participación sólo de los productores, en las que surgieron ideas de incursionar en forma asociativa en la etapa de fraccionamiento. También analizan la implementación por parte de la bodega de otras formas de pago, tomando el ejemplo y la experiencia de Fecovita que paga a sus asociados y terceros en 12 meses y al precio del vino en el mercado ese mes. Esta iniciativa muestra una consolidación de la actividad asociativa del grupo. Es promovida por los líderes del grupo de productores para analizar conjuntamente el tema de los precios y la organización de ventas directas del vino que elaboran como terceros en la bodega La Auxiliadora. Si bien entre los integrantes participa un comisionista de vino, se decidió que éste no actuara como intermediario en la comercialización, sino que el grupo organizara en forma directa y colectiva la venta conjunta del vino a una de las grandes empresas como RPV.

5. Actividad económica conjunta

La principal actividad económica del grupo es la producción de uvas para vinificar en sus fincas y la integración vertical para la entrega de uva a la bodega La Auxiliadora. Las acciones colectivas que se plantearon consisten en la compra conjunta de insumos, el fraccionamiento del vino elaborado como terceros en la bodega La Auxiliadora, y la comercialización conjunta y directa de ciertos volúmenes de vino de traslado a los mismos clientes de la bodega. En cuanto a la producción en las fincas, la asistencia técnica

y la capacitación posibilitaron el aprendizaje de distintos tipos de manejo de los viñedos para mejoramiento de la calidad y sanidad de las uvas, sin embargo, sólo la mitad de los productores los implementaron. También se posibilitó un mayor conocimiento en la determinación del momento oportuno de la fertilización, ya que esta práctica se hacía pero con muy baja eficiencia; y mejoras en el manejo de agroquímicos. Todavía no lograron incorporar Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

Dado el pequeño tamaño de los viñedos de los productores, destinan entre el 90 y 100% de su producción de uvas al proyecto de integración con la bodega La Auxiliadora. El tamaño de las explotaciones no permite un aumento importante de la actividad económica, pero incrementaron los rendimientos en los viñedos como consecuencia de la mayor capacitación. Con las uvas de los productores se elabora vino de traslado y mosto destinado al mercado interno. Hasta el momento, la bodega no demanda a sus proveedores una mayor calidad de la materia prima, ni tampoco diferencia precios por calidad, abonando a todos sus proveedores de uva el precio promedio del vino blanco escurrido en el mercado.

El precio que la bodega debe pagar a los productores integrados, en el caso del vino, se rige por lo establecido anualmente por la Comisión de Precios de la Bolsa de Comercio de Mendoza, que determina un precio medio en función de la oferta y demanda del mercado para las distintas categorías de vinos. En cambio, no hay un mecanismo similar para determinar el precio de la uva, el que se infiere del precio del vino tomando como referencia que por quintal de uvas se obtiene un promedio de 65 litros de vino. Como se mencionó, frente a la crisis de precios del vino el grupo se organizó, durante el ciclo productivo pasado, para obtener mayor escala de oferta. De este modo reunieron 200.000 litros de vino que elaboraron en la bodega La Auxiliadora, pero que comercializaron en forma directa a la empresa RPV, uno de los clientes a los que habitualmente vende la bodega el vino de traslado.

6. Redes de apoyo y colaboración

La iniciativa de la COVIAR con apoyo financiero del BID para ejecutar un programa de desarrollo para los pequeños productores, que se denominó PROVIAR, motivó a la bodega La Auxiliadora a promover una experiencia asociativa –con algunos pequeños productores de uva que eran tradicionales proveedores de ésta– en un proyecto de integración vertical a partir del cual accedían a apoyos económicos no reintegrables. La bodega La Auxiliadora se beneficia con un subsidio que le otorga el programa PROVIAR de US\$ 36.000 para modernización de maquinarias y equipos o incorporación de innovaciones tecnológicas. Con este apoyo modernizó su equipamiento incorporando vasijas de acero inoxidable para mejorar los procesos de elaboración del vino. Dada las características del Programa PROVIAR, el grupo de productores estableció un vínculo estable con la empresa La Auxiliadora S.A.

El PROVIAR otorga subsidios de hasta US\$ 3000 por hectárea a los productores vitícolas en función de las hectáreas que comprometen en el contrato con un monto máximo de US\$ 20.000 por productor (equivalente a 6,7 ha). El productor debe aportar una suma similar como contraparte. Por este motivo, financiaron con aportes propios los replantes y las pequeñas reconversiones varietales, y se reconoció como contraparte la mano de obra aportada. Los subsidios recibidos fueron invertidos en estructura de sostén del viñedo y madera, en riego por goteo, en compra de plantas nuevas, alambres, maquinaria y malla antigranizo. El PROVIAR, además, financia los honorarios del técnico durante los cuatro años de funcionamiento, teniendo éste a su cargo la función de contribuir a mejorar la eficiencia en el manejo productivo, aumentar la productividad, e impulsar el desarrollo de acciones colectivas para favorecer el asociacionismo.

El grupo tuvo ofrecimientos de financiamiento a través del Banco de la Nación Argentina y del Fondo para la Transformación Productiva del gobierno de la provincia de Mendoza. Las mayores necesidades financieras se presentan durante la cosecha y el levantamiento de la producción, por lo que, para financiar estas tareas, en general, almacenan vino para venderlo en época de cosecha o la bodega les otorga un mínimo adelanto de fondos para cuando ésta comienza. No utilizaron las fuentes crediticias mencionadas porque consideran que los trámites a realizar son complejos y burocráticos, además de expresar cierto temor a contraer deuda y, además, porque pudieron acceder a los subsidios del PROVIAR. Existe la expectativa de poder alcanzar los beneficios del PROVIAR II en el caso de que se concrete su continuidad.

Participan, a la vez, en la Asociación de Pequeños Productores de la COVIAR, formada principalmente por los productores del programa PROVIAR. También se relacionaron con el ISCAMEN para la construcción de depósitos para agroquímicos en sus fincas, a través del programa Agua Limpia para productores asociados. Desde el punto de vista de la vinculación con empresas, el grupo –además de la integración vertical con la bodega– inició un proceso autónomo de vinculación con empresas que participan del mercado de vinos de traslado.

7. Beneficios

Los productores que forman parte del grupo se beneficiaron con la asistencia productiva aportada por el técnico, menores costos de producción como efecto de la mayor eficiencia en el manejo del cultivo y de la compra de insumos colectiva, el acceso a información y el aseguramiento de ubicar su producción a precios promedio de mercado.

A nivel predial hubo mejoras en los rendimientos, disminución de las labranzas con impacto positivo en la sustentabilidad del suelo y en la disminución de costos laborales. Se mejoró el manejo del riego, y algunos productores con el subsidio obtenido incorporaron el riego por goteo.

8. Otras experiencias en la zona

Existen varias experiencias asociativas similares en la provincia de Mendoza vinculadas al programa PROVIAR, de las cuales se destaca el Grupo Reduar del departamento Rivadavia, que comparte el mismo proceso de constitución que el caso anterior. También Reduar es uno de los primeros grupos que se forman dentro del mencionado programa a partir de marzo de 2010 con la formulación de los proyectos para cada uno de los viticultores que se integrarán a la bodega. Estos proyectos de inversión por cada productor que justifican la recepción del subsidio son elaborados conjuntamente con el técnico que financia el PROVIAR, mientras que la bodega, a su vez, elabora su propio proyecto de inversión que será financiado, en parte, por el mismo programa.

El grupo Reduar quedó conformado por 11 productores, de los cuales en la actualidad quedan sólo 9, dado que 2 productores no ejecutaron el proyecto aprobado. Uno de los problemas iniciales que debió enfrentar el grupo y que demoró la ejecución del proyecto fue la irregular situación de dominio de las fincas de algunos de los integrantes, las que fueron regularizadas a partir del apoyo del programa y, a partir de allí, la recepción del subsidio correspondiente a partir de 2012.

En el caso de Reduar todos los integrantes se conocían con anterioridad. Tienen sus fincas muy próximas (a una distancia no mayor a 500 metros) y también se encuentran muy cercanos a la bodega. Este grupo es muy homogéneo, ya que todos son viticultores y se dedican en forma exclusiva a esta actividad. La mayor parte, además, se encuentra vinculada por relaciones de parentesco (hermanos, primos, tíos), y en su totalidad eran previamente proveedores tradicionales de uva de la bodega Reduar. Los integrantes del grupo pertenecen a la localidad de Reducción. No forman parte de otras asociaciones

porque el pueblo es muy pequeño, viven relativamente aislados y no hay otras organizaciones de la sociedad civil.

El principal problema que enfrentaban estos pequeños productores era la dimensión de sus fincas –con excepción de dos casos, uno de 20 y otro de 8 ha, el resto tiene entre 1 y 3 ha– y la antigüedad de los viñedos que, en la mayoría de los casos, alcanza los 50 años. Todos proveen a la bodega uva mezcla y criolla, y sólo una finca, propiedad de la madre de los dueños de la bodega, provee uvas finas Malbec. Esto condujo a que las inversiones propuestas para los proyectos estuvieran destinadas, mayoritariamente, a renovar o mejorar la estructura de sostén del viñedo, comprar algún implemento agrícola y, en dos casos, colocar malla antigranizo. Esta inversión básica permitió iniciar un manejo del cultivo más eficiente. Como en el caso anterior, la contraparte de los productores fue, en la mayoría de los casos, con la mano de obra empleada, mientras que en dos casos se recurrió al crédito del Fondo de la Transformación y Crecimiento del gobierno de Mendoza. En el caso de la bodega, las inversiones están destinadas a aumentar la capacidad de sus equipos de frío. Los montos de subsidios brindados por el PROVIAR son similares al caso anterior.

La principal actividad económica del grupo es la producción de uvas para vinificar. Si bien quedó conformado por 9 miembros, sólo 5 participan en forma activa y regular en las reuniones mensuales junto con el técnico y los dueños de la bodega, según lo exige el programa. No hay comisión directiva ni división de tareas. El grupo no tiene ni se plantea a futuro obtener una personería jurídica como asociación, y es altamente dependiente de las iniciativas y gestiones del técnico que los asiste para llevar adelante acciones colectivas. No surgieron individuos con capacidad de liderazgo reconocido por sus miembros, y el grupo deposita ese rol en el técnico. Éste tiene un papel activo al acercarles propuestas o iniciativas, y los temas prioritarios son, hasta el momento, exclusivamente productivos.

La regularización de la situación de dominio de las propiedades y la mejora de la estructura de los viñedos ocuparon la atención del grupo, y no iniciaron aún el paso siguiente de plantearse una estrategia para el mejoramiento de sanidad y calidad de las uvas. Se observaron mejoras en las prácticas productivas de los productores a partir de la intervención del programa, aunque el retraso en las inversiones y las condiciones climáticas de la campaña no permitieron evaluar el impacto económico de las mejoras y la capacitación recibida.

A través de la estrategia grupal y de integración vertical con la bodega, se comercializa prácticamente el 100% de la producción de los viñedos, dado su pequeño tamaño; con excepción de los dos casos que poseen viñedos más grandes: el de 20 ha comercializa sólo el 20% de sus uvas a través del contrato que exige el PROVIAR, y el de 8 ha comercializa el 40%. Las uvas que producen son destinadas por la bodega a elaborar vino de traslado y mosto, que se comercializa al gobierno provincial porque abona mejor precio y en efectivo. Los productores también elaboran mosto como terceros a través de la bodega y realizan su venta al gobierno en forma individual. A dos productores del grupo la bodega les elabora vinos como terceros, con las uvas comprometidas en el contrato, luego la misma bodega les compra el vino (previa deducción de los gastos de elaboración) y les paga en cuotas. La uva, en cambio, se abona en una o dos cuotas de acuerdo a la situación del mercado.

Con relación a la bodega, su estructura es bastante nueva. Elaborar sólo vinos tintos para el mercado de traslado y sólo un varietal, el Malbec. También elaboran mosto. Los dueños son dos hermanos jóvenes motivados en avanzar en el mejoramiento tecnológico de la bodega y en la diversificación a futuro de su producción, como producir jugo de uvas y, en lo comercial, exportar el mosto producido.

Respecto de las redes institucionales de colaboración, el grupo ha recibido los apoyos económicos y de asistencia técnica del PROVIAR ya mencionados. El grupo estableció un

vínculo estable con la bodega que procesa sus uvas, por el periodo de 10 años que prevé el contrato. Además, el grupo tuvo contactos con el Fondo de la Transformación y Crecimiento del gobierno de la provincia para la obtención de créditos, pero sólo en un caso se optó por esta alternativa para imputar como la contraparte del subsidio recibido por PROVIAR. Tampoco participaron del ofrecimiento realizado por el Programa Servicios Agropecuarios Provinciales del Ministerio de Agricultura de la Nación de aportes no reembolsables.

Otras experiencias asociativas son referidas por los técnicos entrevistados a partir de sus experiencias previas no vinculadas al programa PROVIAR ni a la actividad vitícola. Es el caso de grupos de productores de flores en la localidad de La Isla, distrito San Roque, en el departamento de Maipú de la provincia de Mendoza. La asistencia técnica para el mejoramiento de la producción de flores y la organización culminó en la conformación de tres cooperativas de floricultores con personería jurídica. Las cooperativas Mendoflor, 25 de Mayo y Bertran se gestaron a partir de grupos del programa Cambio Rural del INTA.

Los factores que facilitaron la gestación de estos grupos fueron, por un lado, la proximidad física y cultural, ya que todos eran de la misma localidad y vecindario y, por otro lado, el factor étnico debido a que la gran mayoría de sus integrantes eran de origen quechua (argentinos pero descendientes de bolivianos). El grupo inició sus actividades colectivas a partir de la compra conjunta de plantines y de viajes de capacitación. Si bien el proceso llevó un período extenso en el que surgieron inconvenientes por falta de financiamiento y cierto agotamiento de las propuestas técnicas, con el tiempo y el apoyo del gobierno de Mendoza lograron consolidarse.

9. Lecciones aprendidas

En los casos de integración vertical de productores con agroindustrias a partir de programas público/privados de asistencia técnica y económica se puede generar la base de experiencias asociativas que trasciendan el objetivo original de la integración. Cuando estas experiencias se nutren de productores con participación activa, y surgen liderazgos internos reconocidos por los integrantes del grupo, maduran las condiciones para acciones colectivas de agregado de valor independientes de los compromisos contractuales originales, como lo demostró la elaboración de vinos y venta en conjunto por parte de los productores asociados.

Estas iniciativas pueden ser reforzadas a partir de las acciones previstas en los nuevos programas. Está previsto que el PROVIAR II otorgue mayor atención a los aspectos asociativos y que los grupos avancen en el armado de algún tipo de personería jurídica, así como prevé organizar grupos de trabajos en las fincas organizando a los productores en empresas de cosecha o de servicios para labores culturales, o la adquisición y uso asociativo de maquinarias. Una estrategia que también se plantea para que las pequeñas bodegas que participen del programa puedan avanzar en asociaciones que les permitan obtener mejores condiciones en las negociaciones con los grandes compradores de vino del mercado.

Caso 22. Grupo de Productores de Nueces de Valle Medio y *Cluster* de Frutos Secos, provincia de Río Negro

1. Formación y evolución del grupo

El grupo de productores de nueces surge como iniciativa de la Fundación para el Desarrollo de la Norpatagonia en 1998, una fundación integrada por varios municipios del Valle Medio de la provincia de Río Negro, la cual se encuentra inactiva en la actualidad. A ello continuó el apoyo brindado por la Delegación de Economía, primero como parte de la Secretaría de la Producción provincial y luego integrando el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Río Negro. Los integrantes del grupo tenían un conocimiento previo por encontrarse radi-

cados en la zona, pero no primaban las relaciones de amistad o parentesco. La situación crítica de la fruticultura tradicional de la zona (pepita, carozo) y del tomate motivaron a estos productores en la búsqueda de una alternativa a partir de la producción de nueces, un producto que les permite manejar la comercialización con mayor flexibilidad y capacidad de negociación que la fruta fresca.

El factor disparador de la actividad asociativa fue un viaje realizado por estos productores y técnicos a un congreso de nogalicultura realizado en la provincia de Catamarca en 1999. En ese mismo año se constituye la asociación de productores con la participación de alrededor de 60 personas, aunque sin adoptar una forma jurídica. De ellos, unos 20 productores comenzaron a tener una participación activa y comenzaron a gestionar ante diferentes instituciones información, capacitación y asistencia técnica para una actividad productiva que no se encontraba desarrollada en la zona.

En respuesta a estas gestiones, el gobierno provincial pone en funcionamiento una chacra experimental con un monte, cedido a los productores para llevar adelante las experiencias productivas, convocándolos a participar en una subcomisión. Esto posibilitó realizar las plantaciones entre 2002 y 2003, y la organización de las primeras actividades conjuntas: capacitaciones e intercambio de información, adquisición de plantas y contratación de servicios de injertos para la reconversión varietal.

En 2004 se constituye una cooperativa –Cooperativa de Nogalicultores de Valle Medio– integrada por 11 productores del grupo con el objetivo de prestar servicios a sus asociados. Ésta no contó en su origen con una aceptación general de los productores y se mantuvo prácticamente inactiva hasta 2011, cuando la incorporación de los productores en el *cluster* de frutos secos requirió su reactivación. Más tarde, el grupo se integró a la Cámara de Productores de Avellaneda (departamento que integran 7 municipios del valle Medio del Río Negro), una asociación de carácter reivindicativo tradicional y mayoritariamente integrada por productores de fruta de pepita (manzana, peras) a partir de una problemática compartida por la aparición de ciertas plagas que afectaban las plantaciones. En esa época también algunos productores tradicionales de frutas de pepita comenzaron a reconvertir sus establecimientos para la producción de nueces, a partir de la crisis en la fruticultura de la zona.

En distintas etapas de este largo proceso concurren en apoyo de la experiencia asociativa diversas instituciones provinciales y nacionales, técnicas y financieras (INTA –a través de su programa Cambio Rural–, el Ministerio de Agricultura Provincial y el Ministerio de Agricultura de la Nación a partir de la iniciativa de mejoras competitivas del PROSAP) por el cual se integraron al *cluster* de frutos secos.

2. Características de sus integrantes

Los integrantes del grupo son en su mayoría hombres –aunque participan algunas mujeres– de edad media –entre 30 y 50 años–, productores de nogales y propietarios de sus fincas (con la excepción de un caso) en las que realizan también otras actividades (ganadería, fruticultura tradicional), disponen de una mecanización básica para producir (tractor, rastra, curadora) pero no tienen mecanizada la cosecha, y el trabajo del establecimiento es realizado por el productor y su familia (con la excepción de 3 casos que contratan mano de obra). El 60% de los productores tiene esta actividad como exclusiva, y muy pocos cuentan con ingresos provenientes de otras actividades (empleo público, comercio).

3. Objetivos

El objetivo original del grupo fue el de posibilitar el intercambio de información y capacitación sobre la producción y el desarrollo de un nuevo negocio que hasta el momento no tenía antecedentes en la zona: la nogalicultura. A ello se agregó progresivamente la búsqueda de financiamiento para la reconversión y las plantaciones, así como la necesidad de desarrollar un paquete tecnológico adaptado a la región. Actualmente, esos objetivos se han am-

pliado y diversificado en la búsqueda de mejorar la calidad y diferenciación del producto, y en la realización actividades económicas conjuntas a partir de la instalación y puesta en funcionamiento de una planta de secado y acondicionamiento de frutos secos.

4. Organización y funcionamiento

El grupo de productores de nueces, en lugar de conformar una personería jurídica como asociación específica, se incorporó a la Cámara de Productores de Avellaneda creando una subcomisión específica, en la cual actúan también miembros del directorio de la cámara. Este requisito fue necesario para poder participar formalmente de la iniciativa del *cluster* de frutos secos a partir de 2009, facilitando el acceso posteriormente a recursos económicos que permitieron consolidar las actividades del grupo. La subcomisión es designada por la cámara y el único requisito formal para integrarla es ser socio de ésta, aunque las reuniones son abiertas y pueden participar los productores que lo desean. Entre 12 y 20 productores constituyen el grupo que participa con mayor asiduidad. Los liderazgos del proceso fueron progresivamente desplazándose de las instituciones a los productores y, entre estos últimos, de liderazgos personalizados a colegiados.

Dentro del grupo de productores hay un “grupo impulsor” que toma las principales decisiones e iniciativas y, como sus integrantes cambian a lo largo del tiempo, esas iniciativas y decisiones son puestas a consideración en las reuniones del grupo con participación amplia y asentadas en las actas –un procedimiento que si bien tuvo alguna interrupción temporal se retomó con cierta rigurosidad en los últimos años. Los temas que se tratan en las reuniones son principalmente de orden productivo y, en menor medida, de comercialización, aunque actualmente se tratan temas diversos.

Las posibilidades generadas a partir del apoyo del PROSAP para la instalación de una planta de secado y acondicionamiento de nueces exigió que se planteara nuevamente el tema de la adopción de una forma jurídica, lo cual derivó en la reactivación de la cooperativa creada años antes y la constitución de un consejo de administración que efectivamente funcione. La cooperativa, si bien realiza balances, no contó hasta el momento con actividad económica, aunque posibilitó la constitución de un fondo como capital de trabajo aportado por los productores asociados a partir de la cuota social.

En el largo período transcurrido existieron algunas diferencias personales entre los integrantes que se resolvieron, así como hay productores que se retiraron. El desafío inmediato que se plantean es el de sumar nuevos productores para participar y gestionar sobre una mayor diversidad de cuestiones. El grupo no tiene un lugar físico propio para sus reuniones, al comienzo fue la sede de la delegación provincial de la localidad de L. Beltrán, luego la Cámara de Productores de Lamarque, y, actualmente, la Agencia de Extensión del INTA de L. Beltrán. La frecuencia de las reuniones, que anteriormente era de tres o cuatro veces en el año, ahora se intensificó a un promedio de dos reuniones mensuales, con una asistencia promedio de 12 a 20 productores según los temas a tratar.

Si bien al comienzo todas las gestiones se concentraban fundamentalmente en dos productores, en la actualidad existe una división de funciones, tareas y responsabilidades en un número mayor de integrantes, pero esto se considera insuficiente para las actividades que realizan. Hay una secretaria de actas, un productor responsable de actividades administrativas de la cooperativa, un productor encargado de las relaciones con la Municipalidad de Lamarque, y –con recursos del PROSAP– se contrató un asistente –que también es productor de nogales– para coordinar el grupo, organizar las reuniones y asistir en los proyectos en marcha: planta de secado, líneas de trabajo con el INTA sobre cuestiones sanitarias y sobre maquinaria, y proyecto de exportación. En un futuro próximo se estima la contratación de un gerente para la cooperativa en cuanto se ponga en marcha la planta de secado.

5. Actividad económica conjunta

Los productores del grupo sólo ocasionalmente adquirieron en forma conjunta insumos para la producción en sus respectivas fincas. A partir de la puesta en marcha de la planta de secado y acondicionamiento, estimada para marzo o abril de 2014, se iniciará una actividad económica conjunta de agregado de valor a partir de la prestación del servicio de acondicionamiento del producto: despelonado, lavado, secado, selección por tamaño y clasificado de las nueces, el cual tendrá un precio diferencial para los asociados. Esta actividad es relevante, dado que este tipo de fruta pierde calidad si no se la acondiciona en forma correcta inmediatamente después de la cosecha.

Además, se encuentra en estudio la posibilidad de incluir como servicio el descascarado de las nueces, pero esto puede generar una competencia con aquellos socios que prestan el servicio a terceros en forma individual. La cooperativa que prestará este servicio no intervendría en la compra o venta del producto, dado que los productores no han demostrado intenciones de ceder a esa entidad la comercialización que es realizada en forma individual. El mercado donde comercializan los productores su producción es regional (Valle Medio, Bahía Blanca, Buenos Aires y provincias del sur) y relativamente disperso en cuanto a sus compradores. No obstante, un grupo de los asociados se encuentra evaluando la posibilidad de incursionar en un proceso de exportación conjunto a través de la cooperativa.

Se estima que sólo el 50% de la producción de los asociados será acondicionada por la planta, dado que aquellos que producen volúmenes reducidos continuarán utilizando los sistemas tradicionales con el objeto de asumir los costos del servicio. Dado que la planta de acondicionamiento y secado tiene capacidades superiores de procesamiento a la producción de la región, se prevé la posibilidad de expandir su radio de acción hacia el Alto Valle y el Valle Inferior. El desafío para los próximos cinco años consiste en lograr la sustentabilidad de la planta de acondicionamiento y secado a partir de mejoras en la organización y el aumento del volumen procesado.

6. Redes de apoyo y colaboración

En esta experiencia de casi dos décadas, numerosas instituciones participaron en diferentes momentos y con distinta intensidad en el apoyo del grupo de productores nogaleros. Los primeros antecedentes que se registran son los contactos con el INTA Mendoza/Cuyo en 2006, los que más tarde se intensificaron a partir de la asistencia técnica como grupo de Cambio Rural donde el INTA financiaba a los técnicos. A nivel local, FUNDEPA, que era la agencia local de la red de Agencias de Desarrollo CRAR constituidas por Ley Provincial 3464 y, luego, la Agencia Provincial para el Desarrollo Económico Rionegrino, facilitaron los recursos para viajes y capacitaciones, así como la instalación de la chacra experimental para el aprendizaje del manejo de las plantaciones (1999-2005).

En 2009 la provincia de Río Negro y el PROSAP proponen al grupo su integración al proyecto de *Cluster* de Frutos Secos. El *cluster* se constituye como una asociación ad hoc en la que participan desde su origen el Ministerio de Producción de Río Negro, la Agencia provincial CREAM, la asociación de productores nogaleros de Valle Medio que integran la Cámara de Productores de Avellaneda, la Cámara de Nogalicultores del Valle Inferior, la Cooperativa de Frutos Secos de Valle Medio, el Instituto de Desarrollo del Valle Inferior (IDEVI), el INTA a través de la EEA Valle Inferior y Cambio Rural Valle Medio, la Universidad Nacional de Río Negro, la Universidad Nacional del Comahu, FUNBAPA y CREAM. Más tarde, en 2013, se incorporó al *cluster* la región del Alto Valle y la Agencia de Desarrollo de la provincia de Neuquén, firmándose en diciembre de ese año el acta constitutiva de la Asociación Civil del *Cluster* de Frutos Secos de la Norpatagonia. Los productores de Valle Medio se encuentran representados en esta asociación civil por la Cámara de Productores de Avellaneda y por la Cooperativa de Nogalicultores de Valle Medio, y tienen a su cargo la vicepresidencia de la asociación.

El *cluster* de frutos secos en los Valles Medio e Inferior de Río Negro abarca 1170 ha implantadas de nogales y avellanos a cargo de 190 productores, con una producción de 840 toneladas anuales y un valor de facturación de 12,8 millones de pesos para 2012. Del total de productores, 115 se encuentran radicados en el Valle Medio con 300 ha dedicadas a la producción de nueces, y una producción estimada en 390 toneladas anuales. También se consolidaron en la región 7 viveros, de los cuales 2 viveros de nogales están instalados en el Valle Medio⁴.

Las instituciones participantes del *cluster* elaboraron en 2011 un Plan de Mejora Competitiva a partir del cual se estableció como objetivo estratégico consolidar la región como proveedora de frutos secos de calidad y de productos elaborados diferenciados en el mercado interno y externo. Con ese objetivo seleccionó y financió 11 proyectos por un monto total de \$ 1.733.700, aportados por el Gobierno Nacional a través del PROSAP. Los proyectos abarcan cuestiones de fortalecimiento organizacional, desarrollo comercial y de mercados interno y externo, sistemas de información estratégica, formación de recursos humanos en la especialidad, experimentación adaptativa y métodos de control de las plantaciones, experiencia piloto de productos semielaborados y terminados a base de nueces y avellanas, y la instalación de una planta colectiva de secado, acondicionamiento y empaque de frutos secos.

La integración al *cluster* permitió institucionalizar la demanda de los productores y articularla con la oferta y las respuestas de las otras instituciones que participan en él. Además, el *cluster* funcionó como un mecanismo de atracción de compradores de frutos secos. La participación benefició al grupo de productores de Valle Medio con el financiamiento por parte del PROSAP de \$ 850.000 para la instalación y equipamiento de la planta de secado y acondicionamiento; de \$ 300.000 del Ministerio de Agricultura provincial para la infraestructura y conexión de gas de dicha planta, y por parte de la Municipalidad de Lamarque la cesión en comodato del predio donde funcionará.

La mayoría de los integrantes del grupo participan también de numerosas asociaciones civiles locales (cámaras de productores, clubes de barrio, asociación de bochas, cooperadoras policiales o de bomberos, comisiones de fiestas locales, partidos políticos, y fundaciones). La zona de Valle Medio cuenta con numerosas instituciones intermedias y asociaciones en las que la población habitualmente participa en función de la posibilidad de contribuir al desarrollo de distintas actividades y, en ciertos casos, como un medio para alcanzar ciertas realizaciones personales.

Por su parte, la asociación de productores de Valle Medio estableció vinculaciones en el orden gremial (a través de la Cámara de Productores de Avellaneda), políticas a través de las gestiones y vinculaciones con el gobierno provincial y sus distintas agencias, y sociales con otras regiones y productores a partir del intercambio de información tecnológica.

7. Beneficios

Al inicio de esta experiencia no existía la producción de nueces en la zona y en la actualidad se producen 180 toneladas anuales –según los entrevistados–, o 390 toneladas –de acuerdo a información del PROSAP⁵. Esto significó para algunos integrantes del grupo la posibilidad de continuar en la actividad productiva y evitar su exclusión de la estructura agraria. Al constituirse como una nueva actividad productiva, también se generaron una serie de nuevos puestos de trabajo en servicios antes inexistentes, como injertadores, viveristas, y diversas tareas de poscosecha.

⁴ PROSAP, (2012). *Iniciativas de Mejora Competitiva 2012*, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Buenos Aires, pp. 19-22.

⁵ *Ibid.*

Los productores destacan como uno de los principales beneficios el acceso a información y la asistencia productiva obtenida, así como las vinculaciones con otros productores y compradores. Utilizan información de mercado pero no incorporan en sus cálculos los costos de producción. Consideran que por el momento no tienen problemas de colocación del producto y que los precios continúan siendo rentables, aunque se advierte una tendencia hacia la disminución de ambas ventajas.

El financiamiento y asistencia que otorgó el PROSAP a partir de la iniciativa del *cluster* contribuyó a la consolidación asociativa del grupo de productores y a la disponibilidad y puesta en marcha de la infraestructura necesaria para otorgar valor agregado a partir del acondicionamiento poscosecha de la producción. La disponibilidad de un conjunto de instituciones que contribuyen con sus recursos humanos y financieros a tratar una misma problemática y resolver sus necesidades fue posible a partir de la actividad del *cluster* y la formulación del Plan de Mejora Competitiva en 2010 del PROSAP.

8. Otras experiencias en la zona

Se sostiene que en la zona existe una cultura de participación en experiencias asociativas. Numerosos casos son mencionados: grupos que han realizado exportación de zapallos en forma conjunta a Italia; productores de vid que elaboran y comercializan con una marca común (Enclave Sur), si bien las ventas son facturadas por cada uno de sus integrantes; distinto tipo de cooperativas: apícolas, agrícolas –a partir de la producción y comercialización de tomate–; sociedades comerciales en las que participan varios productores para la elaboración y comercialización de alimento balanceado; agrupamientos informales para la prestación de servicios, como la preparación de suelos para la producción de alfalfa; una asociación civil para coordinar actividades de turismo en la denominada Ruta de la Pera y la Manzana –constituida formalmente pero con escasa actividad–; así como diferentes cámaras de productores con fines gremiales o reivindicativos. También existieron experiencias asociativas que fracasaron, como la de productores de cerezas y la de productores de conejos.

Además, existe en la zona una agroindustria (Expofrut Argentina SA) que adquiere y comercializa fruta de productores de la zona que no pudieron llevar adelante una experiencia asociativa. Estos actualmente se encuentran integrados de hecho a esta empresa que opera como productora, empackadora y comercializadora a nivel nacional e internacional.

9. Lecciones aprendidas

Se considera importante trabajar sobre la psicología grupal para consolidar las experiencias asociativas con actividades sociales como encuentros y reuniones, viajes, etc., y para ello se requiere la presencia de un facilitador que fomente estas actividades y que, además, detecte oportunamente y contribuya a resolver las diferencias que pudieran surgir entre los miembros. Las actividades de acceso a información y capacitación conjunta son consideradas como factores importantes en los procesos de consolidación de la experiencia asociativa, así como en el largo plazo la participación e inclusión de distintas generaciones en el proyecto que permita dar continuidad a éste.

La formalización jurídica de un grupo no garantiza el éxito de la experiencia. Tampoco se considera necesario que un grupo adopte y mantenga la misma forma jurídica durante toda la experiencia o proyecto. Se pueden constituir distintos tipos de asociaciones o empresas que posibiliten el trabajo conjunto en algunas actividades, y el accionar individual de los productores en otras. No obstante, para acceder a ciertos emprendimientos y determinados beneficios la adopción de alguna forma jurídica resulta imprescindible, como lo demostró la participación en el *cluster* de frutos secos. A su vez, los efectos de esta participación, como la instalación de la planta para el secado y acondicionamiento de fruta seca comunitaria, fue un factor decisivo en la consolidación del grupo asociativo y su experiencia.

Una cuestión que se destaca en este caso es el hecho de que los liderazgos no se personalizaron o cristalizaron, y que esa función pudo ser desempeñada en forma alternativa o colegiada entre un grupo amplio de productores, permitiendo de ese modo la identificación y apropiación colectiva del proyecto. Los logros obtenidos en la instalación y desarrollo de la actividad nogalera en la zona son producto de la experiencia asociativa en el largo plazo, los que no podrían haberse obtenido a partir de la actividad individual de los integrantes.

SECCIÓN III

PROCESOS DE GESTACIÓN Y GESTIÓN DE LAS
ASOCIACIONES ECONÓMICAS NO COOPERATIVAS
DE LA AGRICULTURA FAMILIAR

III. PROCESOS DE GESTACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES ECONÓMICAS NO COOPERATIVAS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR

Las experiencias asociativas estudiadas proporcionan una excelente fuente documental para un análisis de los procesos constitutivos y de consolidación de estas organizaciones en sus aspectos organizativos, jurídicos, productivos, y de agregado de valor, así como de las capacidades y mecanismos colectivos de gestión, participación y toma de decisiones, cuyos resultados se exponen a continuación.

Caracterización de los aspectos organizativos, jurídicos, productivos, de comercialización y transformación de la producción

Los procesos asociativos son lentos y requieren para avanzar de la obtención de confianza⁶ entre sus integrantes, incluidos los técnicos, tanto para el funcionamiento interno como para avanzar en gestiones comunes. En estos procesos, las relaciones sociales que se construyen, en la medida que los grupos se consolidan, trascienden las meramente organizativas y alcanzan –en ocasiones– un grado de intensidad que sus integrantes comparan con los vínculos de familia.

En cambio, aquellas experiencias que no pudieron consolidar sus formas asociativas suelen explicarse por diversos motivos, entre los que se destacan la reiterada y ambigua referencia al carácter “individualista” de los productores, las diferencias de intereses de los integrantes de algunos grupos que impiden establecer un objetivo común, o la participación de productores que son exitosos en su actividad individualmente y que, si bien pueden compartir ciertos espacios como los de capacitación o de asistencia técnica, no tienen interés en conformar una organización y emprender actividades económicas conjuntas.

Estos argumentos también se encuentran en un trabajo que intentó profundizar y explicar a partir de otras experiencias *el individualismo de los productores*, que tanto técnicos como extensionistas, pero también integrantes de la agricultura familiar, coinciden en identificar como una seria limitante a los procesos asociativos.

Landini et al (2013: 261-267) hacen referencia a un primer factor que denominan la *ambivalencia* de los productores. Sostienen que el asociativismo y la cooperación son valorados en el discurso de los integrantes de la agricultura familiar por las múltiples posibilidades y beneficios que podrían ofrecerles, no obstante, las *expectativas* sobre los beneficios suelen ser excesivas al sobrestimar las ganancias que pueden obtener y desconocer los esfuerzos que deben realizar para obtenerlas. Ante una realidad donde se encuentran las limitaciones de los procesos, o cuando se requiere más tiempo de lo previsto para satisfacer las expectativas originales, la frustración busca su explicación en las fallas del resto de los integrantes.

El segundo factor destacado por los autores es la *falta de confianza* en líderes, pares y otros actores, considerando *más confiables a aquellas personas que forman parte de su grupo social* –similar condición socioeconómica– a quienes se otorga un mayor estatus moral. Este es el factor más importante que dificulta el trabajo grupal y se lo identifica con las dudas sobre las buenas intenciones de los otros en una situación en que se re-

⁶ El término confianza tiene diversos significados, entre ellos, la actitud de esperanza, o aun de fe, que se tiene sobre una persona y sus acciones, una relación de familiaridad, un pacto o acuerdo, y también el de fiarse y de crédito.

quiere de ellos para obtener el objetivo compartido, y en donde el conocimiento y las experiencias previas juegan un papel fundamental en fomentar o amortiguar su efecto. Adicionalmente, se mencionan la falta de entendimiento a partir de opiniones diferentes, el diferente grado de trabajo o compromiso de sus integrantes en función de los intereses y actividades del grupo, y la falta de liderazgos reconocidos.

En consecuencia, las propuestas que se realizan para superar estos obstáculos consisten en: a) formar grupos de trabajo con personas que sean conocidas y con las que se hayan establecido lazos de amistad y de confianza, preferentemente vecinos, amigos y familiares; b) realizar los mayores esfuerzos para ser transparentes en el uso del dinero con un adecuado respaldo de comprobantes y fundamentos; c) comprender la importancia de conversar las diferencias y arribar a consensos; y d) elegir un líder que posibilite la administración transparente de los recursos económicos y facilite el acuerdo y los consensos entre los integrantes (Landini et al 2013:265).

Estos factores se expresan con mayor o menor intensidad en las distintas experiencias asociativas analizadas en este trabajo, en las cuales el tipo de iniciativa que da origen a los grupos también contribuye a las posibilidades de consolidación como AEncAF.

La constitución de las AEncAF responde en general a dos tipos de iniciativas, una de *auto-gestión* por sus propios interesados y, otra, *promovida* por agencias públicas u organizaciones de la sociedad civil, las cuales pueden tener incidencia en los tiempos y procesos de su organización, funcionamiento y consolidación.

Los **grupos de auto-gestión** integrados por productores y pobladores de la agricultura familiar con necesidades comunes procuran encontrar alternativas para mejorar su situación a partir de su propia iniciativa, gestionando colectivamente vínculos con diferentes instituciones, agencias y programas públicos, las que pueden contribuir con recursos económicos y técnicos para satisfacerlas. El Caso 4 *Viejo Matadero de Carabelas* en la provincia de Buenos Aires es un ejemplo en este sentido, así como el Caso 2 de la *Asociación Civil de Horticultores de General Roca*, el Caso 12 *Productores de Mini Sandías de Saladas* y el Caso 14 *Grupo Huitral Mapu* de artesanías textiles de Esquel. En cierto modo, el Caso 10 *Cooperativa Frutihortícola* en formación de Montecarlo representa una situación mixta, dado que la técnica que lleva adelante el asesoramiento del grupo también integra y lidera desde sus inicios tanto ésta como otras asociaciones locales.

Las relaciones de vecindad, amistad o parentesco suelen estar presentes en, al menos, una parte del grupo inicial, lo cual constituye en cierto modo el tejido conectivo primario a partir del cual se comienza a construir el camino en común.

Estos grupos se caracterizan por tener algún tipo de liderazgo personal o colegiado que lleva adelante la iniciativa y las actividades principales. Las instituciones, agencias y programas con los que se vinculan suelen ser un instrumento en su estrategia para alcanzar los objetivos que se proponen. El apoyo brindado por estas instituciones puede ser importante y frecuente, pero siempre en función de las estrategias que los propios integrantes se plantean, aun en aquellos casos donde las capacidades organizativas y económicas de la asociación no se consolidaron.

No obstante, incluso en estas asociaciones, la adopción de una forma jurídica acorde a sus objetivos, y el emprendimiento de actividades conjuntas de carácter comercial o de valor agregado resultan cuestiones difíciles de abordar o requieren un lento proceso de adopción. En cambio, resulta más frecuente que la actividad económica conjunta se centre en la adquisición de insumos, equipamiento, genética, e iniciativas vinculadas a la adopción de condiciones que posibiliten la diferenciación de su producción.

Los *grupos promovidos*, por otra parte, son aquellos cuyos integrantes son miembros de la agricultura familiar y de población rural y urbana vulnerable, que son identificados y motivados a participar en un proyecto asociativo por diferentes instituciones promotoras en los territorios –como el INTA, los municipios, las instituciones educativas, los programas de desarrollo rural, y las ONG en forma aislada o conjunta–, las que asisten en su organización y funcionamiento con asesoramiento, capacitación, asistencia técnica y financiera. La mayoría de las experiencias estudiadas, con excepción de las mencionadas en el punto anterior, se incluyen dentro de esta categoría, y expresan una mayor dependencia en sus actividades y decisiones de los técnicos de las organizaciones promotoras y de sus redes y estrategias de vinculación institucionales.

En estos casos, factores como la cercanía geográfica o vecindad, las características socio-económicas de los integrantes y las actividades productivas similares delimitan la población objetivo que se convoca para integrar estos grupos.

Dos actividades se presentan con cierta frecuencia como factores iniciales que contribuyen en la gestación de los grupos promovidos. Una consiste en diversas acciones de capacitación para productores y población en general brindadas a través del INTA en forma autónoma o en cooperación con municipios, escuelas y diversas instituciones (casos 5, 8, 14, 16, 17, 18 y 19). Otra, es llevada adelante por diferentes asociaciones, fundaciones y ONG que promueven la integración de grupos con el objeto de posibilitar el acceso a beneficios que proveen distintos programas o agencias públicas. En esta línea, los programas de micro créditos con garantías solidarias constituye una estrategia que tiene antecedentes en distintos programas de desarrollo rural –entre otros el PSA– y que en la actualidad es activamente promovida por las políticas del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (casos 4, 8, 9, 11, 16). Los programas de la Unidad para el Cambio Rural del Ministerio de Agricultura de la Nación, articulados con organizaciones sectoriales como la COVIAR, constituyen iniciativas en el mismo sentido, como se observa en el caso 21 a partir del programa PROVIAR. También fundaciones con participación de municipios como el caso de FUNDEPA en la provincia de Río Negro fueron promotores iniciales de actividades grupales de viajes, capacitaciones e información, que con el tiempo y apoyo de otras instituciones fructificaron en experiencias asociativas como la del *Grupo de Productores de Nueces de Valle Medio* y el *Cluster de Frutos Secos* descriptos en el caso 22.

Existen situaciones donde organizaciones de la comunidad, a partir de la intervención de agencias gubernamentales, reorientan sus objetivos y actividades enfocándolas a cuestiones productivas y económicas, o a partir de aquellas se generan nuevas formas organizativas como lo ejemplifican la Comisión de la Capilla de Rodeo Serván mencionado en el caso 3 de *Villa Vil* en Catamarca, la reactivación del proyecto de *Cooperativa Frutihortícola El Ceibo* en Montecarlo del caso 10, o las Hilanderas de Manos de Lamadrid del caso 16, entre otros.

En ciertos casos, los integrantes de grupos que compartieron diferentes experiencias de capacitación y asistencia técnica se plantean la necesidad de consolidar una organización que pueda dar continuidad a sus actividades una vez concluida la intervención, que posibilite gestionar beneficios de diversa naturaleza –tierra, créditos, subsidios– para los productores que la integran. Los casos 14, 15, 16 y, especialmente, el 17 de *Asociación de productores Hortícolas Pampeanos* de General Pico hacen referencia a este aspecto.

Existen experiencias en las que algunos técnicos, además de sus actividades de promotores y de prestar asistencia técnica y asesoramiento a los grupos, se integran como miembros de sus asociaciones o cooperativas, compartiendo las actividades económicas y organizativas conjuntas (ver casos 10, 12, 15 y 17).

En estos grupos, las posibilidades de formalización jurídica y actividades de valor agregado que demandan mayor compromiso colectivo resultan algo más difíciles y lentas que en el grupo anterior. Las actividades conjuntas se circunscriben a la compra de algunos insumos en conjunto, a la presentación de algún proyecto que permite incorporar beneficios a la producción individual, o a la organización de un espacio de venta de sus productos, pero donde cada productor o artesano mantiene en buena parte de los casos la individualidad de su producto o servicio.

Los técnicos que acompañan la experiencia de estos grupos suelen destacar que lo importante de la experiencia no es el *resultado* sino el *proceso* por el que atraviesan, que les permite a muchos de sus integrantes no sólo mejorar en su actividad, sino también sus capacidades personales y de comunicación y participación social, como lo demostró la transmisión de sus experiencias y conocimientos a otros productores, o la integración de mesas de discusión y negociación con diferentes actores públicos y privados sobre cuestiones atinentes a sus intereses.

En los hechos, tanto unos como otros requieren para su crecimiento y consolidación la adopción de una forma jurídica tanto para el acceso al crédito, a beneficios de determinados programas de financiamiento que lo tienen como un requisito, como para celebrar convenios con instituciones oficiales –para la cesión de predios o espacios en comodato, por ejemplo– o privadas –por ejemplo, para comercializar en conjunto con cadenas de supermercados. En todos los casos se plantea esa necesidad, pero a su vez se observan las mismas limitaciones de las formas jurídicas existentes –por sus requisitos administrativos, contables, legales y costos– para este tipo de asociaciones, en particular en sus etapas iniciales. Sobre este aspecto volveremos en la sección III de este documento.

Las formas cooperativas de cualquier tipo son consideradas, en la mayoría de los casos, sumamente complejas y costosas desde el punto de vista del esfuerzo administrativo y las erogaciones económicas para el mantenimiento de su regularidad y, a pesar del reconocimiento de un grado importante de desconocimiento por parte de integrantes y técnicos, se inclinan mayoritariamente por las *asociaciones civiles* como primera forma jurídica posible de adoptar debido a su menor complejidad. No obstante, existen experiencias que toman esta forma jurídica como el primer paso en el proceso de consolidación de las actividades grupales, y se plantean en un futuro la adopción de una forma jurídica cooperativa en su reemplazo o como complementaria a aquella para llevar adelante las actividades económicas (ver casos 10, 13, 15 y 17).

Capacidades y mecanismos colectivos de gestión, participación y toma de decisiones

Se entiende por ello las capacidades que adquieren los integrantes de los grupos para definir objetivos comunes, diseñar estrategias compartidas para alcanzarlos, distribuir roles y actividades en función de estos, y emprender acciones que consoliden su organización y gestión colectiva en la búsqueda de una mejora de sus ingresos y condiciones de vida. La construcción de sentidos de pertenencia grupal, de relaciones de “confianza” que brinden previsibilidad a las relaciones entre sus integrantes, de mecanismos de participación y toma de decisiones democráticos, la formalización y explicitación de reglas de juego con derechos y deberes, y la incorporación de conocimientos y capacidades (administrativas, organizacionales, económicas) a través de los propios miembros o de terceros constituyen algunas de las herramientas que suelen contribuir a adquirir las capacidades mencionadas.

Como se mencionó anteriormente, el origen en la formación de los grupos (*de auto-gestión o promovidos*) también tiene consecuencias sobre las capacidades y mecanismos colectivos de gestión, participación y toma de decisiones.

Mientras que, por lo general, en los *grupos de auto-gestión* los asociados llevan adelante las iniciativas sobre la convocatoria a reuniones, la planificación de actividades, la vinculación con organismos, agencias y técnicos, las negociaciones comerciales –con menor o mayor apoyo técnico–, en los *grupos promovidos* estas actividades se encuentran mayoritariamente a cargo de las instituciones promotoras con una progresiva pero lenta delegación en los integrantes más activos y participativos de los grupos. En este último caso, los tiempos suelen ser heterogéneos en el proceso organizativo pero, como lo indican algunos casos, debe planificarse un horizonte de al menos una década para crear las competencias necesarias para una plena autonomía de sus integrantes en la conducción de la experiencia colectiva.

Detectar los objetivos que tienen los integrantes, y que los intereses individuales no predominen sobre los del conjunto resulta una cuestión clave en la organización de cualquier grupo. Si hay un objetivo común de los integrantes, éste debe ser explicitado y aceptado por el conjunto.

Un factor considerado relevante para la constitución y continuidad en el funcionamiento del grupo es tener un reglamento con una clara definición de roles y responsabilidades, que las pautas establecidas puedan ser efectivamente cumplidas, y que pueda ser revisado y mejorado acompañando el avance de la experiencia. El incumplimiento del reglamento implica que no existen reglas de juego, o que las mismas son imposibles de cumplir, y eso afecta la organización y consolidación del grupo.

Suele considerarse importante que en las reuniones se trabaje con dinámicas participativas, a partir del planteo de determinados temas en el que los integrantes propongan el contenido. Trabajar con pequeñas consignas en pequeños grupos donde todos participen. Por ejemplo, para el reglamento, los técnicos proceden a confeccionar una guía con pautas de aquellas cuestiones que los integrantes consideran que deben formar parte de éste. También se realizan periódicamente evaluaciones de las actividades a partir de una guía de preguntas sobre las ventajas y dificultades encontradas en las actividades que lleva adelante el grupo y se solicitan las propuestas para superar los obstáculos. Esto genera que en las reuniones todos –aun los más reticentes– deban participar, opinar y tomar posición sobre las cuestiones en tratamiento.

El trabajar en pequeños grupos con consignas genera mayor confianza para opinar, construir ideas compartidas y centralizar los debates en torno a un tema principal. Una estrategia similar se sigue para la formulación de proyectos. Los técnicos intervienen en algunas cuestiones de redacción o presentación, pero el contenido lo proponen los integrantes del grupo en función de las oportunidades que evalúan y las metas que se plantean.

Las experiencias analizadas demuestran que en la amplia mayoría de ambos tipos de grupos (*de auto-gestión* y *promovidos*) la participación es abierta al conjunto de los integrantes, que las decisiones se toman en forma democrática procurando el consenso y, en su defecto, por votación respetando la voluntad mayoritaria. Hay excepciones, especialmente en aquel tipo de asociaciones cuyas características se encuentran más distantes de la definición adoptada para las AEncAF. Los casos 17, 19 y 20 son ejemplos donde el grupo promotor o fundacional mantiene el control con bajo grado de participación o apertura hacia el resto de los integrantes o asociados. Esto también puede ser una condición para determinadas actividades impuestas por los programas o agencias promotoras de las asociaciones, como ocurre en el caso 21 *Grupo La Auxiliadora* de pequeños productores de uva integrados verticalmente a una bodega.

También en ambos tipos de grupos se busca a instituciones externas (representadas por sus técnicos y profesionales) para contribuir con su información y conocimiento a resol-

ver las diferencias internas, habiendo resultado un mecanismo exitoso la participación de las instituciones promotoras o mediadoras (casos 3, 4, 5, 6, 7, 10 y 13).

No obstante, tanto en las asociaciones *de auto-gestión* como en las *promovidas* existen situaciones de orientación respecto de la agenda, la planificación y las actividades, en el primer caso a partir de los liderazgos internos (casos 2, 4, 10, 12, 13, 15 y 17) y, en el segundo, de los liderazgos externos de los técnicos de las instituciones promotoras (el resto de los casos). Existen dentro de este último tipo (*promovidos*) experiencias donde los liderazgos transitaron de externos a internos y de personales a colegiados como lo ejemplifica el caso 22, destacando la importancia de ese proceso para la consolidación de la experiencia asociativa.

En la mayoría de los casos, el conocimiento y las capacidades administrativas, organizacionales y económicas de los miembros de las experiencias analizadas son reducidas y recaen en el apoyo externo, ya sea de los técnicos e instituciones que participan del proyecto y, excepcionalmente, en profesionales contratados en aquellos pocos casos en que existe un recurso económico para hacerlo (caso 13). Pero también pueden observarse experiencias que alcanzaron un grado avanzado de organización con un correlato en el aumento de estas mayores capacidades adquiridas por los miembros de la propia organización (2, 4, 9, 17 y 22).

SECCIÓN IV

INSTITUCIONALIDAD PARA LA FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS ASOCIATIVOS

IV. INSTITUCIONALIDAD PARA LA FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS ASOCIATIVOS

En esta sección se abordan las condiciones de institucionalidad, entendidas como las reglas de juego que la sociedad y el Estado imponen para el surgimiento y desempeño de este tipo de asociaciones, y se analizan las diferentes estrategias adoptadas por éstas con el fin de adecuar su situación a las restricciones o beneficios que significan para su actividad y consolidación.

Como se destacó en un documento anterior (Lattuada 2012a) las relaciones sociales no constituyen una suma de motivaciones y estrategias personales sino sistemas complejos condicionados por las normas formales e informales de una sociedad. Para la teoría económica *neoinstitucionalista*, la sociedad regula los comportamientos y relaciones humanas a partir de las instituciones, es decir, normas y reglas restrictivas formales (leyes, reglamentos, programas) e informales (ideas, creencias, valores, actitudes) que integran su cultura y constituyen las *reglas de juego* que organizan la interacción de los actores sociales, quienes se expresan a través de sus *organizaciones*, entendidas éstas como grupos de individuos unidos por algún objetivo común para realizar actividades de utilidad para el conjunto. Las restricciones informales son tan importantes como las formales en la creación de las *reglas de juego*, dada su incidencia en las pautas interiorizadas por los individuos en su proceso de adaptación o transgresión del orden social.

Las restricciones impuestas por el marco institucional determinan la oportunidad para el nacimiento de las organizaciones así como el tipo de organización que se creará, las cuales responden tratando de adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para asegurar su supervivencia en el marco de las *reglas de juego* establecidas. Las *regla de juego* son un dato clave para explicar el comportamiento de las organizaciones, pero también para establecer quiénes efectivamente pueden participar o no del juego. El marco institucional condiciona qué tipo de asociaciones y empresas pueden constituirse y, a su vez, éstas en su dinámica de largo plazo influyen en la transformación del marco institucional. Las instituciones afectan a través de sus incentivos, oportunidades y restricciones las acciones de los agentes que actúan en la sociedad y la economía, y en el largo plazo el desarrollo de los territorios y países.

Las AEncAF, por definición, se caracterizan por tener como principal objeto de su acción colectiva el desarrollo de la actividad económica en alguna o todas sus etapas –producción, comercialización, transformación, distribución de bienes o servicios– en beneficio exclusivo de sus asociados.

Existen diversas formas de organización que la jurisprudencia de un país permite adoptar en la constitución y accionar de las asociaciones de individuos de acuerdo a la naturaleza y objetivos de éstas. Dichas formas jurídicas delimitan no sólo las condiciones de su organización y funcionamiento interno sino que, además, posibilitan o impiden determinadas relaciones de esas asociaciones con los diferentes agentes del mercado, la sociedad o el Estado.

En la Argentina, de acuerdo al derecho positivo, son dos las formas jurídicas en las que pueden encuadrarse los agrupamientos de individuos con un fin común: las formas *asociativas* y las formas *societarias*. Las primeras incluyen las asociaciones en sentido estricto –agrupaciones sin fines de lucro como las asociaciones civiles, fundaciones, cooperativas y mutuales–, y las segundas, que con un objetivo económico o de lucro son tipificadas por la Ley 19.550, que incluye desde las sociedades de hecho hasta las sociedades anónimas, y las formas contractuales de asociación entre empresas.

La primera gran distinción a tener en cuenta consiste en la naturaleza jurídica entre *asociación* y *sociedad*, dado que, de acuerdo a la opción tomada por los productores, aquello que en un inicio puede facilitar su organización por su simplicidad luego se transforma en un obstáculo para su consolidación. En una *asociación* se pueden obtener beneficios con la actividad realizada y, con ellos, aumentar el patrimonio de la institución; pero el asociado no lucra con esa ganancia, como lo hace el socio de una sociedad comercial. El asociado que se retira de la asociación encuentra limitaciones para recuperar su parte del patrimonio social o de las ganancias acumuladas, a diferencia de un integrante de una sociedad comercial.

Las formas asociativas de interés común sin fines de lucro –fundamentalmente las *Asociaciones Civiles* y las *Fundaciones*– resultan más propicias para efectuar tareas de promoción, asistencia, capacitación y tutorías, mientras las *Cooperativas* o las *Sociedades Comerciales* suelen considerarse las más adecuadas para afrontar la producción y la comercialización en los mercados formales, ya que las *asociaciones civiles* no pueden operar comercialmente en el mercado, y si bien a veces lo hacen a partir de alguno de sus integrantes, la opción se hace imposible de sostener en la medida que el volumen del negocio crece, procura extenderse fuera del radio local, o intenta institucionalizarse.

Las asociaciones con mayor grado de formalización jurídica y mayor número de requisitos legales y contables como las *sociedades comerciales* y *contratos de colaboración entre empresas* y, en cierto modo, las cooperativas de provisión y servicios, suelen encontrarse con mayor frecuencia en sectores sociales rurales con mayor disponibilidad relativa de recursos, o radicadas en centros urbanos de cierta dimensión en los que pueden recurrir al asesoramiento profesional en forma habitual y constante. Esta situación puede observarse en las experiencias de los casos 4, 10 y 13 (ver anexo II).

En el caso de la agricultura familiar y los sectores de población rural vulnerables, entre las limitantes iniciales que existen para la adopción de una institucionalización legal o jurídica de las formas asociativas se encuentran la falta de un conocimiento adecuado de los aspectos legales, impositivos, previsionales y de administración de las distintas formas asociativas o de la subestimación de su importancia para el estadio de desarrollo y expectativas de los grupos como lo demuestran, entre otros, los casos 8, 11 y 14 (ver anexo II).

Sobre estos aspectos con relación a la agricultura familiar se avanzó desde el punto de vista de un mayor conocimiento por parte de técnicos y población rural a partir de una serie de trabajos⁷ que abordaron de forma didáctica las diferentes formas jurídicas posibles para las asociaciones y sociedades, sus requisitos, y sus ventajas y desventajas desde el punto de vista organizativo, patrimonial e impositivo. También, como se verá más adelante, se realizaron algunos avances en cuanto a diseñar desde el Estado algunas alternativas de nuevas formas jurídicas que contemplen en mayor medida la particular situación de los sectores vulnerables y de la agricultura familiar, como el *monotributo social* con variantes asociativas, las cooperativas de trabajo, las cooperativas agropecuarias integradas con un menor número de miembros, o la personería jurídica otorgada a las comunidades de pueblos originarios.

Aquellos que sobrepasan esta primera barrera del desconocimiento de las alternativas asociativas y sus implicancias se encuentran con un nuevo desafío: el de las decisiones compartidas y sus consecuencias colectivas. En este grupo se encuentran también aquellos que conocieron otras experiencias asociativas que no tuvieron éxito para sus integrantes, como se menciona en los casos 1 y 7, o que consideran que las actualmente existentes no son adecuadas como se expresa en el caso 16, entre otros. Es necesario recordar aquí que en las sociedades de hecho sus socios son solidarios con los bienes de

⁷ Una descripción detallada de las características asumidas por cada una de estas figuras jurídicas en Tort y Lombardo (1994), Formento (1994, 2005) y Elgue y Chiaradía (2007).

la sociedad pero también con los personales, una situación que también afecta en cierto modo a los miembros de los consejos de administración de las cooperativas.

Los objetivos iniciales que plantean las asociaciones pueden ser diversos, así como también el grado de conocimiento, afinidad y confianza entre sus integrantes. Estos dos aspectos suelen condicionar las características de la forma asociativa a adoptar.

Como ocurre en buena parte de la agricultura familiar debido a la escasez de recursos económicos, del conocimiento de las normas y reglamentaciones, y por la propia insuficiencia de normativas específicas que los contengan, sus integrantes frecuentemente se encuentran marginados de la economía formal. En ciertos casos, estos productores se reúnen informalmente o constituyen asociaciones sin fines de lucro donde desarrollan actividades sociales y comunitarias o cualquier otra que tienda al bien común y, en el momento de comercializar los excedentes de las producciones no consumidas en la comunidad, solucionan su marginalidad “formalizando” a alguno de sus integrantes con el fin de colocar sus productos en el mercado.

Si bien la reforma del monotributo de 2004 produjo un avance importante al introducir la figura del *monotributo social*, sus ventajas no pueden extenderse más allá de asociaciones integradas por tres individuos.

La Ley 25.865 reglamentada por el Decreto 806/2004 introdujo el *Régimen de Monotributo Social*. Uno de los objetivos de su creación fue el de permitir la incorporación a la economía formal de todos aquellos que, realizando una actividad económica genuina, enmarcada en el desarrollo local y la economía social, y respondiendo al perfil productivo de su región, se encontraban excluidos por el costo y complejidad que ello implicaba. Para controlar el acceso y conseguir que los beneficios que se otorgan lleguen a quienes verdaderamente los necesitan, se implementó la incorporación de los potenciales beneficiarios con la intervención del Ministerio de Desarrollo Social a través del *Registro Nacional de Efectores*. Para las iniciativas asociativas se reconocen en este régimen los denominados “*Proyectos productivos o asociativos de bienes y servicios*” que tengan una única actividad económica y conformen grupos de trabajo de hasta tres personas, cuyos ingresos brutos totales no pueden superar la suma del mínimo establecido para cada integrante como monotributista (equivalente a \$ 24.000 en 2011), los cuales debían también estar inscriptos individualmente en el registro.

Un régimen similar se establece para las cooperativas de trabajo –sin límite en el número de miembros– las que, además, deben estar inscriptas en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Las ventajas de esta inscripción es que posibilita facturar en el mercado formal, y flexibiliza los costos del aporte mensual que deben realizar en concepto de impuesto, aporte previsional y obra social.

La provincia de Santa Fe sancionó en 2005 la Ley 12.375 para emprendedores con el objeto de facilitar que todas aquellas familias que quieran elaborar alimentos en sus domicilios puedan hacerlo, interpretando y favoreciendo la creación de reglas de juego que posibiliten una inserción regular de estos nuevos actores, contemplando sus particulares condiciones socioeconómicas (como los emprendedores que participan de las ferias del caso 18). Una ley a la que los municipios deben adherir para posibilitar la inclusión de los pobladores de sus competencias que deseen iniciar este tipo de actividades, quienes deben inscribirse en el registro de emprendedores de la provincia y obtener una credencial que los habilita como tales. Esta habilitación les otorga un plazo de dos años para formalizar su situación obteniendo el *monotributo social* u otra forma que regularice su situación en la economía formal. El Estado provincial, a través de sus diversos organismos técnicos, deberá asesorar y facilitar el ingreso de estos emprendimientos a la economía formal. Adhiriendo a la ley nacional que exige del pago de monotributo a los contribu-

yentes eventuales inscriptos en el Registro Nacional, se eximirá por dos años del pago de impuesto a Ingresos Brutos solicitando igual decisión por parte de los municipios y comunas con respecto al Derecho de Registro e Inspección. También se exime de los aranceles para habilitación y para la inscripción de los productos.

También se avanzó en el caso de las poblaciones aborígenes y/o pueblos originarios otorgándose una personería jurídica a la comunidad como conjunto, pero cuyas características y alcances es producto de debate. La personería jurídica de las comunidades indígenas es un derecho consagrado en la Constitución Nacional, en su Artículo 75, inciso 17, por el que se reconoce la preexistencia étnica y cultural de los pueblos indígenas y la personería jurídica de sus comunidades, las que deben ser inscriptas en el *Registro Nacional de Comunidades Indígenas* creado mediante la Ley Nacional 23.302 y su Decreto Reglamentario 155/89.

La ley en su Artículo 4° establece que “Las relaciones entre los miembros de las comunidades indígenas con personería jurídica reconocida se regirán de acuerdo a las disposiciones de las *leyes de cooperativas, mutualidades u otras formas de asociación* contempladas en la legislación vigente”, y el Artículo 19 del decreto reglamentario sostiene que la personería jurídica adquirida mediante la inscripción tendrá el alcance establecido en la última parte del inciso 2 del párrafo segundo del Artículo 33 del Código Civil, donde se la inscribe como persona jurídica de carácter privado como “las sociedades civiles y comerciales o entidades que conforme a la ley tengan capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, aunque no requieran autorización expresa del Estado para funcionar”. No obstante, esta calificación fue objetada y se encuentran diversos proyectos de ley para modificar esta definición y reconocer a las comunidades aborígenes como *personas jurídicas públicas de derecho público no estatal* -similar al tratamiento que tiene la Iglesia Católica (Guiñazú, 2012).

Actualmente existen alrededor de 860 comunidades indígenas con personería jurídica, de las cuales tan solo 437 se encuentran inscriptas bajo la figura de Comunidad Indígena (344 se encuentran inscriptas según Resolución 4811/96 en el RENACI y en el Registro Provincial de Comunidades de las provincias de Jujuy y de Río Negro, 73 en el Registro Provincial de Comunidades de Misiones, y 20 en el Registro Provincial de Comunidades Aborígenes de Fiscalía de Estado de Chubut). El resto de las comunidades indígenas se encuentran inscriptas bajo la forma de *asociación civil*, encontrándose en la mayoría de los casos en situación irregular debido a la imposibilidad de presentar balances contables y otros requerimientos ajenos a la organización de las comunidades.

Por otra parte, en el caso de los pequeños productores y la población rural vulnerable, integrantes de la agricultura familiar, los *consorcios de productores* constituyen un mecanismo de bajo grado de formalización a través del cual se organizan una amplia mayoría de los grupos asociativos promovidos desde los programas de desarrollo rural en la Argentina. Estos *consorcios* son *sociedades de hecho* con la ventaja de la rapidez y simplicidad para su conformación inicial, pero con reducidas posibilidades de sentar las bases de asociaciones que garanticen la continuidad y consistencia organizacional necesaria para un proceso sostenido de crecimiento y consolidación de su autonomía. Sus integrantes son solidarios con el compromiso de sus bienes personales, y el retiro de cualquiera de ellos, por la circunstancia que fuere, significa la disolución de la sociedad, limitando de este modo el número de integrantes y la continuidad de ésta.

En aquellos casos en que la motivación inicial consiste en tener acceso a una asistencia técnica o crediticia, como ocurre con muchos grupos que de ese modo pudieron incluirse como población beneficiaria de los diferentes programas de desarrollo rural, suelen crear “asociaciones sin fines de lucro” (asociaciones civiles) que les facilitan conseguir esos objetivos. Ahora bien, estos emprendimientos encuentran un límite en cuanto sus inte-

grantes pretenden canalizar a través de ellos la venta de sus producciones dado que no pueden distribuir directa o indirectamente entre sus socios las ganancias obtenidas.

Estas *Asociaciones Civiles* –que junto a las *Sociedad de Hecho* son las figuras más comunes de asociación de la agricultura familiar– se encuentran con la dificultad, en sus procesos de consolidación como AEncAF en el corto o mediano plazo, de requerir otra figura jurídica en la medida que el número de asociados o el volumen de negocio aumenta, o cuando procuran alcanzar mercados que exceden en dimensión, distancia y requisitos al mercado local.

La elección de una determinada forma jurídica depende de muchos aspectos, entre los cuales pueden destacarse las características de los integrantes y sus objetivos, el número de personas, la capacidad económica, la necesidad de contratar personal, tipo de mercados a los que se orientará el emprendimiento, transmisibilidad de las participaciones, incorporación y retiro de los socios. A ello se agregan las diferentes afectaciones impositivas que las distintas formas jurídicas tienen sobre la organización y los integrantes en forma individual, así como las diferentes exigencias y costos en la gestión de su administración.

Estos factores que inciden en la decisión del tipo de forma jurídica a adoptar pueden observarse en los diferentes estudios de casos realizados que son descriptos en el documento y que, sumados a los indicados por el estudio de Elgue y Chiaradía (2007: 70-71), se pueden sintetizar en los siguientes:

a) Negocio

- objetivo;
- actividad a la que se dedicarán;
- duración prevista (se tratará de operaciones aisladas, actividades transitorias o permanentes);
- dimensión (proyectos productivos, micro-emprendimientos, PyMEs);
- financiamiento (cómo se financiará el proyecto).

b) Integrantes

- número de integrantes;
- relación entre los integrantes (familiares, amigos, vecinos, desconocidos);
- responsabilidad que están dispuestos a asumir (limitada, ilimitada);
- modo de participación en el manejo del negocio (integralmente, como socio mayoritario o minoritario, como administrador);
- distancias y medios de comunicación y transporte para acceder a la sede de reunión y a los centros urbanos y administrativos.

c) Conducción

- unipersonal;
- por mayorías;
- por unanimidad.

d) Administración

- individual;
- a través de todos los socios;
- a través de algunos socios;
- por medio de profesionales.

e) Costos dispuestos a asumir

- de constitución;
- de funcionamiento.

Debe advertirse que la elección de una forma jurídica para las AEncAF no necesariamente es un acto único y cristalizado definitivo. Es probable que su proceso de consolidación se inicie por las formas de menor complejidad jurídica, legal, administrativa y de costos –como las asociaciones civiles y las sociedades de hecho– para en el mediano o largo plazo plantear la adopción de formas jurídicas más complejas y apropiadas a una economía de mercado –cooperativas o sociedades comerciales. Los casos 13, 15 y 17 describen la transición de grupos que pasan de formas proto-asociativas a asociaciones civiles en una primera etapa, para luego plantearse la constitución de cooperativas en la medida que se consolidan sus actividades económicas conjuntas.

Por otra parte, se observa que los grupos pueden mantenerse por largo tiempo en su forma proto-asociativa hasta formalizar o regularizar su situación en una forma jurídica adecuada a la actividad económica, como lo ejemplifica el caso 10 de la *Cooperativa Frutihortícola El Ceibo (en regularización)* con casi veinte años entre la iniciativa inicial de su constitución y el proceso actual de su regularización y puesta en funcionamiento. En este caso, como en el caso 22 del *Grupo de Productores de Nueces de Valle Medio*, se constituyeron cooperativas tempranamente, las que se mantuvieron inactivas hasta que varios años después fue necesario regularizarlas para abordar las actividades económicas, y responder a requisitos externos de participación en *clusters* y mercados concentradores.

Estas situaciones de diversidad jurídica también pueden corresponderse con el hecho de que el planteo inicial de los objetivos contemple un campo más amplio y diverso que el económico, o por objetivos iniciales más diversos y difusos, por ejemplo, de orden reivindicativo o gremial o tecnológico, como puede verse en los planteos realizados por los integrantes de los casos 2, 7, 17 y 22. Una característica que, como ya se mencionó, adoptan las AEncAF al operar con similar intensidad o alternativamente en tres ámbitos diferentes: social, político y económico.

Las figuras asociativas más simples son recomendadas en aquellos emprendimientos que se encuentren en las primeras etapas de desarrollo, o que no tienen un objetivo claro y específico de integrarse formalmente a las cadenas de valor y al mercado, pero se advierte como criterio general que a mayor simplicidad de la figura jurídica les corresponde un mayor grado de responsabilidad a los socios que la integran. En consecuencia, esto es posible donde los precursores sociales y las relaciones de confianza y compromiso son más fuertes, o donde la escasez de recursos individuales es de tal grado que no existe nada que perder.

Los marcos jurídicos suelen ser rígidos y siempre van detrás de las transformaciones que exige e implementa la sociedad en su adaptación a las cambiantes oportunidades y amenazas que plantea la vida cotidiana a sus miembros. El hecho de que muchas formas asociativas adoptadas por los integrantes de la agricultura familiar no se adecuen a sus necesidades indican este vacío del marco institucional y jurídico respecto de la realidad rural que influye sobre la creación y consolidación de determinados actores en el sistema; aun teniendo en cuenta las diferentes iniciativas que trataron de flexibilizar el marco normativo existente como el *monotributo social*, o la constitución de cooperativas de provisión de servicios rurales y de trabajo con sólo seis miembros (Resoluciones ex Instituto Nacional de Acción Cooperativa 302/94 y 324/94), o el reconocimiento de personería jurídica a las comunidades de pueblos originarios.

Los avances que se realizaron desde el Estado como el *monotributo social*, o en los denominados *Proyectos productivos o de servicios* reconocidos por el *Registro de Efectores del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación*, si bien promocionan una forma de Sociedad de Hecho, lo limitan a su integración hasta tres integrantes con ingresos limitados y niveles de facturación reducidos (Elgue y Chiaradía 2007:18).

Si bien el Estado realizó una inversión significativa en términos de recursos económicos y esfuerzos para la gestación de asociaciones económicas en el ámbito rural, reconociendo la diferencia y vulnerabilidad de los sectores socioeconómicos que integran las AEncAF, la legislación y normativa para su constitución jurídica y funcionamiento regular se constituye en una limitante fundamental, dada la serie de complejos requisitos administrativos, legales y burocráticos difíciles, cuando no imposibles, de cumplir por sus integrantes.

La mayoría de los integrantes de este tipo de asociaciones reúnen una serie de características que dificultan el cumplimiento de las exigencias legales: escasos recursos económicos, distancia significativa de los centros administrativos donde se realizan los trámites y reducidos conocimientos específicos en materia jurídica, contable y administrativa que, en muchos casos, no pueden ser compensadas por los conocimientos de los técnicos que asesoran en campo. Los entrevistados del caso 5 relatan con detalle su proceso de mayor distanciamiento cuanto mayor conocimiento tenían de las condiciones y características que debían reunir para adoptar y mantener en forma regular una forma jurídica cooperativa, una situación muy similar a la descrita por el caso 6.

Por ejemplo, para constituir y poner en funcionamiento una cooperativa, el INAES requiere, entre otros aspectos, que los asociados fundadores deban certificar su asistencia a los *cursos de información y capacitación* dictados por el Instituto y, además de otros trámites, llevar actualizados siete libros, de los cuales cuatro son específicos de las cooperativas (registro de asociados, actas de asambleas, actas de reuniones del consejo de administración, informes de auditoría –a cargo de un contador público nacional matriculado externo a la asociación–) y los otros tres exigidos por el código de comercio a toda sociedad o asociación con actividad comercial (diario, caja, inventario, balance general y estado de resultados o memoria y balance anual). Al número de registros hay que agregarle que estos deben ser rubricados o certificados por los órganos de control externos –habitualmente radicados en las capitales provinciales o en la ciudad de Buenos Aires– y profesionales contables, teniendo en cuenta en el primer caso las demoras y complejidades de procesos burocráticos que poco contemplan las necesidades o situaciones diferenciales de los solicitantes, y en el segundo los costos económicos.

A estos factores se agrega la realidad de una población rural dispersa, con escasos recursos económicos y dificultades en las vías de comunicación y los medios de transporte como ocurre en muchos de los territorios donde la agricultura familiar desarrolla su actividad, los cuales constituyen obstáculos adicionales para la consolidación jurídica de formas asociativas como lo ejemplifican los casos 3, 6, 5 y 7, entre otros.

Las reformas de las reglas de juego que se operaron en el plano jurídico no resultaron suficientes como solución para la formalización, consolidación y crecimiento de las asociaciones económicas de la agricultura familiar que adquieren cierta envergadura, al focalizar en soluciones para actores individuales, como queda demostrado al no poder extenderse el *monotributo social* más allá de asociaciones integradas por tres individuos y reducidos montos de facturación.

SECCIÓN V

LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y EL AGREGADO DE VALOR

V. LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y EL AGREGADO DE VALOR

Las experiencias descritas en los territorios expresan un alto grado de heterogeneidad en los objetivos de las actividades económicas que despliegan las AEncAF. Estas actividades consisten en la adquisición de insumos y equipamiento, acceso a financiamiento, y en el agregado de valor como la comercialización, diferenciación, acondicionamiento y transformación de la producción, o prestación de servicios.

Objetivo social y económico

Una primera cuestión a destacar es que la gran mayoría de las AEncAF, especialmente aquellas constituidas a partir de los promotores o mediadores institucionales e integrados por población con alto grado de vulnerabilidad socio económica, conciben la asociación como una forma de organización que trasciende el objetivo de constituirse en un agente económico colectivo y, en consecuencia, lo económico puede ser secundario o simplemente un instrumento en el proceso de *generar capacidades organizativas de la comunidad para operar en los ámbitos social, político y económico*.

Los procesos iniciados a partir de situaciones de alta vulnerabilidad socio económica y planes asistenciales requieren de un largo período de apoyo continuo para que sus integrantes comiencen a considerarlo como una alternativa económica facilitada por la organización y la acción colectiva destinada a un objetivo común.

En ciertos casos, este tipo de experiencias contemplan objetivos y actividades iniciales que se circunscriben a acciones comunitarias o a resolver necesidades individuales básicas e inmediatas de sus integrantes o sus establecimientos.

Ejemplos del primer tipo lo constituyen el caso 7 *Asociación de Tomuco* y su posterior integración a la red de *Comunidades Unidas de Molinos*, y la experiencia de los productores minifundistas de Pampa Almirón de Chaco comentada en el caso 13 de la *Asociación de Productores Frutícolas* de Castelli, que se fueron consolidando a partir de proyectos de características comunitarias, en el primer caso a partir de las obras para el acceso al agua, y en el segundo a partir de la construcción de un galpón comunitario, posterior adquisición de herramientas que posibilitó la puesta en marcha de un taller de herrería, gestión y obtención de un predio y constitución de una actividad de costura para las mujeres.

En cuanto al segundo tipo de iniciativas se observa en los numerosos casos (5, 6, 8, 9, 14, 16 y 18) de capacitación en emprendimientos de elaboración de alimentos o artesanías que derivan en participantes de las iniciativas de ferias locales, y cuyas actividades y resultados conjugan la obtención de un pequeño ingreso económico individual y una reafirmación social de sus integrantes. La feria es para muchos de ellos un espacio donde compartir vivencias y aprendizajes, y obtener un reconocimiento social que excede la búsqueda de una salida laboral o la obtención de un ingreso económico⁸.

Desde esta perspectiva, en estas experiencias el objetivo económico y la organización jurídica y administrativa que ello conlleva se encuentran desplazados a etapas secundarias o posteriores del proceso organizativo. Por lo tanto, el resultado de las actividades económicas como actividad colectiva o conjunta resulta en la mayoría de los casos poco relevan-

⁸ Esta característica de las ferias como emprendimientos de carácter social más que económico se observa también en la provincia de Misiones donde se han iniciado las ferias francas y en la actualidad se encuentra el mayor desarrollo alcanzado por este tipo de experiencias, como lo expresa el secretario del Movimiento Agrario Misionero (MAM), una de las organizaciones pioneras de su promoción y organización (Schiavoni 2013:10).

te en términos de volumen o valor, dado que la asociación se constituye en un instrumento orientado a reforzar las estrategias económicas individuales de sus integrantes.

Financiamiento, equipamiento e insumos

Una de las primeras actividades económicas conjuntas que suelen plantearse los integrantes de las AEncAF estudiadas consiste en la realización de la compra de insumos e implementos con el objeto de beneficiarse con menores costos y mejores condiciones en la adquisición de estos (casos 4, 10, 15, 16 y 17). El destino de esos insumos y equipamiento no es utilizado por lo general para emprendimientos productivos conjuntos, sino para su empleo en las producciones de cada uno de los integrantes, aunque en algunos casos (caso 4) el equipamiento es común y puede ser utilizado en función de las necesidades de cada integrante a partir de cierto reglamento de uso. El pedido de compra de insumos consiste en la suma de los requerimientos de necesidades individuales a un mismo proveedor. Cada solicitante paga la parte proporcional que le corresponde de la factura.

En esta categoría de actividad económica conjunta inicial para afianzar las estrategias económicas individuales también se incluye el acceso a microcréditos con garantías solidarias o grupales. El financiamiento obtenido es destinado mayoritariamente a emprendimientos individuales de los integrantes (artesanías, elaboración de alimentos, mejoras productivas o de infraestructura (casos 9, 11 y 16). El producto de muchas de estas actividades individuales facilitadas por la capacitación y el microcrédito son luego canalizadas hacia otras iniciativas comunes como la integración u organización de ferias y puntos de venta comunes.

136

Ciertos sistemas de financiamiento que se encuentran presentes en los territorios como el *banco de insumos* del caso 14 (Cadena de la Lana del INTI), o los sistemas de microcrédito como los observados en los casos 9 y 11 (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y ONG), cuentan con una metodología de trabajo estructurada que exige la organización de grupos, elección de representantes y responsables, y ciertos compromisos solidarios, generando condiciones para avanzar con la asistencia de otras agencias y programas en emprendimientos económicos colectivos de agregado de valor. Además, estos sistemas ofrecen condiciones de accesibilidad y posibilidades de pago a los integrantes de la agricultura familiar que no ofrece ninguna otra alternativa de mercado, con tasas de interés que van desde 0 al 13% en una economía en la que la tasa de inflación es superior.

Comercialización

La comercialización es una de las actividades de agregado de valor que con mayor frecuencia se observa en las experiencias asociativas analizadas. Son ejemplos los numerosos casos de ferias locales cuya organización fue activamente promovida en los últimos años por agencias públicas, programas de desarrollo y municipios; así como en la organización de puntos o espacios de venta conjuntos, o en menor medida la coordinación de actividades para la prestación y comercialización de servicios turísticos.

Estas experiencias se caracterizan por grupos y asociaciones cuyos integrantes tienen como actividad colectiva la organización de espacios o eventos que posibilitan el despliegue de estrategias económicas individuales de comercialización directa del productor al consumidor.

Resulta frecuente que los miembros de las AEncAF participen en espacios o puntos de venta comunes, como en la mayoría de las ferias municipales locales o fiestas provincia-

les, donde cada integrante comercializa su propia producción en las mesas o puestos (casos 2, 3, 5, 6, 9, 11, 14 y 18); o se organizan para realizar una comercialización de la producción bajo una identificación común o marca colectiva (casos 8, 10, 11, 12, 13, 14 y 16), una estrategia que se extiende a la comercialización de bienes y servicios en los casos de turismo rural (caso 11 *Huellas de San Francisco*).

En la mayoría de los casos los productores cuentan con vías adicionales de comercialización, además de la feria. Venta domiciliaria, en la chacra, a intermediarios, a comercios locales y a clientes particulares. En estos casos, en la gran mayoría de las experiencias las estrategias son individuales. En ocasiones, si un productor no puede completar un pedido, recurre a algún otro miembro del grupo para completar la demanda, pero la facturación y el acto de comercialización resulta individual, como se observa en los casos 10, 12 y 17.

Las ferias locales donde participan horticultores suelen llevarse a cabo durante determinados meses del año, cuando disponen de producción, o en casos excepcionales (como el caso 2) pueden desarrollarse todo el año a partir de una estrategia de intermediación y comercialización de la producción de terceros durante los meses en los que no hay producción propia.

Las posibilidades de intermediación también existen en otras actividades de las ferias, pero en algunas de ellas se estableció en forma explícita la prohibición de comercializar productos no producidos en forma directa por los feriantes (casos 5 y 18). Esto garantiza el espíritu de la relación directa productor y consumidor de las ferias, pero limita su actividad a una determinada época del año.

En la mayoría de los casos existen ciertos acuerdos o consensos más o menos informales sobre los precios de venta de los productos, estableciendo montos similares para el mismo tipo y cantidad de productos. En cuanto al nivel de precio que debe llegar al consumidor, en algunos casos se considera que los precios deben ser siempre inferiores a los de los comercios locales, dada la ventaja de eliminar la intermediación; mientras que en algún caso se evalúa que pueden tener un mejor precio que los productos que llegan al mercado desde otras regiones del país, dada la mayor calidad de los productos de la zona por ser frescos o de reciente corte en el caso de las hortalizas de hoja, una diferencia que los consumidores reconocen y valoran. En cualquier caso, los precios no se establecen en función de los costos de producción sino en función de las características del mercado y la competencia externa a la feria⁹.

Algunos de los participantes de estas iniciativas –especialmente hombres– dedicados a las artesanías y elaboración de dulces o conservas que se comercializan a través de las ferias, las evalúan como una actividad transitoria para atender una situación de crisis y desempleo, para luego abandonarlas ante la posibilidad de obtener trabajos formales o de cierta estabilidad –producción de renta, asalariados o de servicios¹⁰. Otros, que permanecieron en la actividad, consideran que su crecimiento y consolidación en el futuro los habilitaría a instalar una empresa o un comercio en forma individual o independiente, pero no se plantean la consolidación de un emprendimiento colectivo. Los casos 18 y 19 hacen referencia a este tipo de situaciones.

Por otra parte, muchas de las actividades llevadas a cabo en materia de artesanías textiles, capacitaciones en la elaboración de alimentos, y participación en ferias tuvieron un impacto probablemente no planificado en sus resultados en materia de promover una mayor

⁹ Las ferias de la provincia de Misiones también fijan los precios en base a convenciones establecidas por el grupo de feriantes y no contempla un cálculo de costos, del trabajo o rentabilidad (Schiavoni 2013:11).

¹⁰ Este carácter centralmente femenino de las actividades de huerta, elaboración de alimentos y participación en ferias a diferencia de los cultivos comerciales o el trabajo asalariado también se destaca como un hecho distintivo en las experiencias de las ferias en la provincia de Misiones (Schiavoni 2013; Pereira 2005).

equidad de género. La mayoría de estos casos demostraron que mujeres de mediana edad y mayores, por primera vez en su vida, accedieron a una actividad económica autónoma que desplaza sus tradicionales actividades domésticas y genera ingresos monetarios que pueden administrar en forma independiente de la economía familiar.

Las ferias, como los puntos de ventas de artesanías, parecieran tener un techo que se alcanza en forma relativamente rápida, y la mayoría de los participantes coinciden en que lo que se vende allí permite obtener un complemento en sus ingresos, disponer de dinero en efectivo con cierta periodicidad –una o dos veces por semana o cada quince días– que no posibilitan los cultivos anuales (o de renta), pero no constituyen una solución a su situación¹¹. En algunos casos, como se comentó más arriba, se destaca más la importancia social y de autoestima que la participación en la feria genera, más que los resultados económicos obtenidos en ellas.

Aquellos productores que crecen en excedentes de producción encuentran dificultades para trascender de las ferias hacia formas que implican una mayor socialización del producto y la pérdida de identidad de éste. Si bien estos casos no pudieron ser observados en las experiencias asociativas estudiadas, tanto la feria de Oberá en sus inicios como en las distintas experiencias posteriores de crear puestos de ventas comunes con mercadería en consignación, la instalación y funcionamiento de un mercado acopiador de productores de la agricultura familiar, o la creación de un mercado concentrador provincial encontraron dificultades para consolidar el paso de una lógica de venta periódica en un espacio público que tiene un carácter doméstico de intercambio a formas de mercados institucionalizados de venta mayorista o permanente en locales (Schiavoni 2013; Pereira 2005).

Por otra parte, se encuentran aquellos productores que organizados originalmente por una agroindustria para su integración vertical, terminan realizando acuerdos de elaboración y comercialización conjunta que trasciende la relación contractual original (caso 21 *Grupo La Auxiliadora*).

Fondos comunes

En aquellos casos de AEncAF organizadas en función de ferias o puestos de venta en común se realiza un aporte económico de los participantes en forma mensual o por día de feria (entre \$ 5 y \$ 15) a *fondos comunes* destinados a cubrir un mantenimiento mínimo de la actividad. En ciertas experiencias, los recursos obtenidos resultan insuficientes para mantener o reponer los materiales o equipos que se obtuvieron a partir de apoyos económicos para iniciar la actividad como lo ejemplifica, entre otros, el caso 5, limitando la consolidación de la actividad.

En otras experiencias, los fondos comunes se constituyen para el cumplimiento del pago solidario de aquellos que solicitaron financiamiento y no pueden cumplir con su cuota, como en el caso del microcrédito del caso 9 *Emprendedores Unidos para Triunfar*, en el que el remanente no utilizado se redistribuye entre sus miembros a fin del año calendario sin tener otro destino o actividad.

En pocas ocasiones se procede a la asignación de recursos del fondo común a la adquisición, elaboración y comercialización de producción en forma conjunta como una actividad colectiva complementaria a la que realizan. Esto puede comprobarse en el caso 6 *Productores Minoristas Unidos de San Carlos* con la utilización del fondo en la adquisición de materia prima e insumos para la elaboración de conservas de frutas que se comercializan en forma conjunta, o en el caso 8 *Hilanderas y Artesanas Textiles de María Grande*

¹¹ Esta situación también caracteriza a las experiencias más antiguas y desarrolladas como la feria de Oberá en Misiones (Pereira 2005:364).

integradas a una red provincial de comercialización de artesanías y alimentos que utilizan un fondo independiente para adquirir y comercializar productos no textiles de otros artesanos y productores. También el caso 7 de las *Comunidades Unidas de Molinos* cuenta con un fondo común que posibilita la adquisición de los productos adelantando el pago a los productores y artesanos, para comercializarlos bajo una marca común con una comisión que retroalimenta el crecimiento del mismo fondo.

Estas experiencias, aun en su carácter incipiente, resultan ejemplares para iluminar la diferencia que existe entre iniciativas asociativas atravesadas por el eje de un emprendimiento económico común o colectivo de aquellas como las de un puesto común de venta o la participación como feriante. En el primer caso los productos, las inversiones, los riesgos y resultados son del conjunto, en el segundo corresponde a estrategias individuales que sólo tienen en común la organización para administrar su venta, pero la iniciativa, los recursos y sus resultados son en buena medida producto de una estrategia individual.

Identificación y diferenciación

De las experiencias analizadas se pueden destacar dos casos en los que la diferenciación a partir de una *marca colectiva* (caso 7 de las *Comunidades Unidas de Molinos*) o una *indicación geográfica protegida* (caso 1 *Comité de Promoción del Salame de Colonia Caroya*) se constituyen en iniciativas que podrían consolidarse como un efectivo agregado de valor en el futuro. Ambos casos son productos de una red de colaboración interinstitucional donde no se requirió una mayor formalización jurídica para avanzar en una primera etapa de las iniciativas.

Existen otras iniciativas de identificación grupal que se implementaron, pero más allá de la identificación lograda, no se pudo determinar su incidencia en una mejora en los ingresos de los integrantes del grupo (casos 8, 10, 11, 12, 13, 14 y 16).

No obstante, la identificación de los grupos, ya sea a través de una marca colectiva o de la denominación que adopten como forma de identificación grupal, posibilita a sus integrantes acceder a lugares e instancias que en forma individual no hubieran alcanzado, porque es como grupo que se los reconoce e invita a diferentes ferias y eventos, así como también se integran en redes que les permiten adquirir insumos o colocar su producción en mejores condiciones y precios.

Transformación

Aún más excepcionales pueden considerarse aquellas experiencias que avanzaron en los procesos de transformación y comercialización conjunta de la producción. Probablemente, el caso 13 *Asociación de Productores Frutihortícolas de Castelli* constituya uno de los ejemplos más destacados donde se cuenta con una forma jurídica de asociación civil y con proyección de convertirse en cooperativa cuando comience a funcionar su planta de lavado, acondicionamiento y procesado de frutas y verduras.

El caso 4 *Grupo el Viejo Matadero de Carabelas* muestra un avance importante en cuestiones organizativas para la producción y adquisición de insumos y equipamiento de uso comunitario, pero hasta el momento las iniciativas para la faena o la comercialización conjunta de los cerdos que producen no se concretaron, así como tampoco la adopción de una forma jurídica adecuada a estas actividades.

Una experiencia similar en comercialización lo constituye el caso 15 *Grupo Apícola de General Alvear*, que tiene expectativas de exportar en conjunto en un futuro próximo a

través de su articulación con cooperativas con las que participan en el *Conglomerado Apícola de la Cuenca del Salado*.

Otra experiencia relevante fue el caso 12 *Productores de Mini Sandías de Saladas*, en el que la demanda de un producto innovador llevó a la producción de mini sandías, lo cual requirió implementar mecanismos de poscosecha y agregado de valor: selección, empaque, y comercialización con marca comunitaria. Esta experiencia duró unas pocas campañas, dado que ante los primeros problemas financieros se retrajeron a las producciones y sistemas de comercialización tradicionales.

Es de destacar el caso 21, *Grupo La Auxiliadora*, que a partir de la integración vertical a una bodega y la asistencia técnica conjunta, en determinado momento deciden elaborar vino a través de ésta y venderlo como grupo directamente a empresas comercializadoras distintas a la bodega a la cual se encuentran integrados

Finalmente, el caso 22 *Grupo de Productores de Nueces de Valle Medio* tuvo la posibilidad, a partir de su inclusión en el *cluster* de Frutos Secos, de financiar la instalación de una planta de secado y acondicionamiento de nueces para prestar un servicio de valor agregado a los productores de la zona. Esta actividad, que comenzará al finalizar el primer trimestre de 2014, también abrió la posibilidad de explorar iniciativas exportadoras conjuntas a pesar de que los integrantes del grupo mantienen estrategias de comercialización individuales.

En síntesis, los casos de mayor trascendencia en el agregado de valor a través de la comercialización o transformación conjunta destinados a mercados nacionales o de exportación son escasos, fueron esporádicos y de corta duración, o aún no se concretaron en las experiencias analizadas.

También se observa como denominador común que los mercados a los que llegan la mayoría de las actividades o bienes que se realizan a través de estas formas organizativas son locales, en pocos casos de alcance provincial y regional y, sólo excepcionalmente, nacional o con potencialidad de exportación.

En cuanto al estímulo que pueden significar las compras estatales para este tipo de asociaciones, las experiencias demuestran que son prácticamente inexistentes, dado que sólo en un caso se menciona la adquisición de semillas por parte del Prohuerta a comunidades aborígenes (caso 5 *Feria Agroartesanal Sol de Orán*).

Limitantes

De acuerdo a las experiencias analizadas, las posibilidades de comercialización o transformación de la producción en forma conjunta de las AEncAF encuentran sus principales limitaciones en:

- a) la no disponibilidad de una producción homogénea, por ejemplo, debido a diferentes genéticas en la producción de cerdos como lo ejemplifica el caso 4, o las artesanías textiles e hilanderas del caso 8;
- b) la insuficiente cantidad de la producción para proveer mercados que no sean locales, como lo ejemplifican los casos: 5, 10 y 12;
- c) la falta de habilitaciones sanitarias y bromatológicas de los productos que son generados por algunas asociaciones que impiden su colocación en cadenas de supermercados o el transporte provincial o federal, como se menciona, entre otros, en los casos 1 y 5, o en la mayoría de las ferias;

- d) la falta de una personería jurídica que les permita realizar convenios y contratar con instituciones y empresas fue destacada en casi la totalidad de los casos estudiados;
- e) la insuficiente capacidad financiera para afrontar los costos de producción y poscosecha ante la demora en el cobro de la producción comercializada en mercados distantes como lo ejemplifica el caso 12; y
- f) con excepción del caso 22 se carece de información sobre la existencia de estudios previos que orienten sobre la factibilidad económica, comercial y financiera de los emprendimientos.

Beneficios

Si bien las experiencias analizadas expresan cierta fragilidad en el nivel de organización alcanzado y desarrollos económicos colectivos incipientes o moderados, los resultados obtenidos, en opinión de los entrevistados, fueron positivos. Se sostiene que, a partir de estas experiencias asociativas, sus integrantes:

- a) mejoraron el nivel y frecuencia de sus ingresos monetarios, las condiciones productivas de sus unidades domésticas de producción y el nivel de vida familiar;
- b) adquirieron capacidades personales para expresar sus necesidades y objetivos, y organizativas para emprender gestiones ante instituciones públicas y privadas;
- c) participaron en la construcción de espacios de contención, reconocimiento y valoración social que refuerzan la autoestima de sus miembros; y
- d) desarrollaron nuevas actividades productivas y generaron puestos de trabajo e ingresos antes inexistentes en la zona como lo describe el caso 22 *Grupo de Productores de Nueces de Valle Medio*.

SECCIÓN VI

REDES Y ALIANZAS ASOCIATIVAS

VI. REDES Y ALIANZAS ASOCIATIVAS

Las redes públicas y privadas son fundamentales en los procesos de gestación y consolidación de las AencAF, posibilitando su vinculación con diferentes actores institucionales, el acceso a los mercados y la articulación con otros eslabones de la cadena, y aun para obtener un espacio de visibilidad y reconocimiento en la sociedad de sus integrantes. La identificación y caracterización de los diferentes mecanismos de estas alianzas virtuosas se presentan en esta sección.

El conjunto de experiencias analizadas indica que, en la medida que los grupos se articulan con un mayor número y diversidad de instituciones por un mayor período de tiempo, se cuenta con el acceso a un mayor número de oportunidades para obtener recursos, conocimientos, experiencias y contactos que permiten lograr el cumplimiento de las metas de corto plazo y abrir potenciales oportunidades futuras.

Prácticamente, la totalidad de los casos estudiados participan de algún modo con mayor o menor intensidad en diferentes coyunturas de redes público/privadas. Estas redes pueden ser de distinto tipo y cumplir diversas funciones en una conformación flexible atendiendo a los diversos objetivos que pueden plantearse las AEncAF al incorporarse a éstas. Probablemente, uno de los mejores ejemplos de esta diversidad lo exprese el caso 17 correspondiente a la *Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos* de General Pico. Esta asociación se plantea en forma explícita una estrategia de vinculación y articulación con diferentes redes institucionales que brinden información, contactos y beneficios disponibles en diferentes agencias y programas que le permita, en última instancia, consolidar la actividad económica de sus integrantes. Estas redes institucionales pueden ser de tipo *político sectorial* (a través de la Mesa Horticultura Provincial), de orden *reivindicativo* (como integrante de la Federación Agraria Argentina), pero también involucra programas y agencias que posibilitan el acceso a diferentes beneficios como asistencia técnica (Cambio Rural) y capacitación (CERET), o de *orden económico*: acceso a insumos (Prohuerta), financiamiento (Manos a la Obra; Subsecretaría de Agricultura Familiar, Mesa Hortícola Provincial y Fundación para el Desarrollo Regional), y acceso a tierras (Cooperativa de Servicios de General Pico). La asociación, en este caso, prioriza la función de articulación con la sociedad civil y el Estado en función de consolidar la actividad económica individual de sus integrantes.

En otras experiencias, como el caso 15 *Grupo Apícola de General Alvear* integrado al *Conglomerado Apícola de la Cuenca del Salado*, el objetivo inicial del grupo fue el de acceder a información y conocimiento que permita generar una producción apícola creciente y de calidad. No obstante, a partir de su inclusión en el *cluster* se destaca el hecho de que las vinculaciones con las empresas proveedoras de insumos le posibilitó el acceso a mejores condiciones y precios en la adquisición de estos. En cuanto a la comercialización, el *cluster* no comercializa pero posibilita la vinculación de sus miembros para que puedan realizar actividades comerciales conjuntas. Se encuentra en evaluación la posibilidad de que el grupo apícola y otros participantes comercialicen con destino a exportación de miel a granel a través de algunas de las cooperativas que también integran el *cluster*. Se estima que la primera experiencia de comercialización a través de este mecanismo se realizará en enero de 2014; hasta el momento, sólo comercializaron en forma individual a acopiadores que vienen a comprar a la localidad.

Una situación similar puede mencionarse en el caso 22 *Grupo de Productores de Nueces de Valle Medio* y su vinculación en el *cluster* de *Frutos Secos*, a partir del cual una actividad que hace una década era inexistente en la zona, pasó a ocupar un lugar relevante en la atención de numerosas instituciones público y privadas, generando iniciativas de mayor

articulación, inversiones que posibilitan un mayor valor agregado zonal, contactos comerciales, y consolidación de las organizaciones participantes y de proyectos colectivos.

La incorporación de las asociaciones a estas redes de cooperación puede estar promovida desde las instituciones públicas o de la sociedad civil (ONG) o asociaciones sectoriales –como el caso de COVIAR– a partir de sistemas estructurados previamente, o construirse progresivamente con la incorporación de diferentes organismos e instituciones en apoyo de un proyecto en particular.

El primer caso, *iniciativas estructuradas*, puede observarse en el sistema de organización propuesto por la *Cadena de la Lana*. El sistema, que tiene origen en la experiencia del INTI y el INTA y lleva más de una década en Córdoba con la participación de más de 100 artesanas en el armado de la cadena, fue replicado en el caso 16 *Grupo Manos de Lamadrid* y en el caso 8 *Hilanderas y Artesanas Textiles de María Grande*. El sistema posibilita el acceso a insumos y equipamiento (ruecas) bajo un sistema de banco de insumos y productos que se fortalece a partir de la red que vincula al productor de lana, artesanos y consumidor. En el caso 8, además del sistema de cadena de la lana, se puede observar la organización de una red con similares características para otros productos y artesanías bajo el proyecto *Red Comercial de las Rutas 127 y 12*.

Los sistemas de microcrédito que funcionan con diferentes características en los territorios cuentan también con un sistema de red que se traslada como base organizativa de algunos grupos para acceder al financiamiento de sus integrantes. En estos casos, los fondos públicos que provienen de programas del Ministerio de Desarrollo Social suelen ser administrados a través de asociaciones de la sociedad civil, las que a su vez organizan en el territorio coordinadores o referentes y grupos que responden en forma solidaria –en algunos casos con la colaboración de las agencias públicas que encuentran la posibilidad de que los integrantes de los grupos accedan a financiamiento para sus proyectos–, como se observa en los casos 9 *Emprendedores Unidos para Triunfar* y 11 *Grupo Huellas de San Francisco*.

Los programas como PROVIAR, en el que organizaciones sectoriales como COVIAR junto al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y financiamiento internacional, promueven dar previsibilidad a la vinculación de los pequeños productores de uvas y las bodegas a través de la formalización de contratos de largo plazo, así como promover alianzas entre estas últimas para mejorar las condiciones de comercialización con las grandes empresas (caso 21).

Los programas de *clusters* promovidos por el PROSAP, como en el caso 22 de frutos secos, posibilitan la articulación de instituciones locales y nacionales con las asociaciones de productores y representantes de la cadena locales, con el objeto de promover y consolidar la actividad a partir de un plan estratégico y el financiamiento de proyectos que lo implementen en los aspectos productivos, comerciales y de transformación y valor agregado, fortaleciendo a su vez a las organizaciones de productores.

Por otra parte, aquellas redes que se construyen progresivamente en función de cada proyecto son observadas en la mayoría de las experiencias de *ferias* locales (casos 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11 y 14) donde las Agencias Públicas, Municipalidades y Programas Nacionales articulan sus recursos y actividades en un determinado territorio. También se expresan en las vinculaciones generadas a través de la promoción para que miembros de los grupos participen en diferentes instancias: viajes para compartir experiencias con otros grupos similares, asistencia a eventos *económicos* como ferias y exposiciones o *reivindicativos* como las reuniones del *Foro de la Agricultura Familiar* (ver casos 10 y 12). En esta línea merecen destacarse las iniciativas de redes construidas en forma progresiva con participación de técnicos de agencias públicas y organizaciones de la sociedad civil, como fue el caso 7 de las *Comuni-*

dades Unidas de Molinos, en las que los objetivos y actividades organizacionales, reivindicativas y económicas forman parte indisoluble de su construcción.

La mayor complejidad organizacional observada por la participación de múltiples instituciones no siempre ni necesariamente se refleja en una mayor complejidad jurídica de la asociación o un mayor grado de consolidación organizacional.

Mientras en el caso 22 la participación del *Grupo de Productores de Nueces de Valle Medio* en el *cluster* de frutos secos contribuyó a consolidar el proyecto asociativo de aquellos reactivando la cooperativa inactiva, los casos 3 y 1 son ejemplos inversos. En el primero, *Redes de Desarrollo Económico y Social para el Territorio de Villa Vil*, los productores continúan teniendo un muy bajo grado de formalización de su asociación como grupos o formas proto-asociativas que participan de una feria donde venden sus productos en forma individual y en la que la red de instituciones promotoras tiene un rol preponderante. En el segundo caso, *Comité de Promoción de Indicación Geográfica del Salame de Colonia Caroya*, el propio comité no requiere avanzar más allá del agrupamiento informal existente porque el cumplimiento de su objetivo puede ser alcanzado sin mayor complejidad y, por el momento, no existen otros objetivos o metas que lo requieran. Una cuestión que probablemente deba ser replanteada al entrar en vigencia la certificación mencionada y requiera la creación de determinados organismos para su implementación.

Una situación diferente se presenta cuando las experiencias asociativas encuentran posibilidades de participar en mercados más allá del local o requieren articularse de algún modo más formal a las cadenas de valor –por ejemplo, la venta de productos a supermercados–, en los cuales la falta de una forma jurídica y/o el cumplimiento de ciertas normas sanitarias y habilitaciones surge como un impedimento claro en su avance y consolidación. Los casos 5 *Feria Agroartesanal Sol de Orán*, 6 *Productores Minoristas Unidos de San Carlos* y 10 *Cooperativa Frutihortícola El Ceibo (en regularización)*, entre otros ejemplos, dan cuenta de esta situación.

Las instituciones promotoras que acompañan las primeras acciones de los grupos suelen facilitar los trámites y gestiones que permiten ponerse en funcionamiento y realizar las actividades conjuntas. En los casos 5 y 6 arriba mencionados las redes institucionales de apoyo y promoción que participan en el sostenimiento de sus actividades recurren a gestiones ante bromatología, SENASA, universidades y otros organismos con el objeto de contribuir a la resolución de estas cuestiones. No obstante, los avances en este sentido suelen ser complejos y lentos. Los casos 11 *Grupo Huellas de San Francisco* y 13 *Asociación de Productores Frutihortícolas de Castelli*, entre otros, requirieron del acompañamiento y gestiones de los técnicos del INTA en procesos que fueron largos y extremadamente burocráticos para la obtención de sus respectivas personerías jurídicas. Lo mismo ocurrió, por ejemplo, para gestionar la indicación geográfica del caso 1, o de las actividades vinculadas con bromatología para los productores de dulces y conservas de los feriantes del caso 3 *Redes de Desarrollo Económico y Social para el Territorio de Villa Vil*. También en el caso 21 se observa la asistencia de los programas para regularizar las situaciones de dominio sobre las fincas, como paso previo a las iniciativas grupales.

Los municipios participaron con la presencia y acompañamiento de sus áreas de asistencia social y de producción, facilitando los espacios públicos para que se instale la feria y, en algunos casos, apoyos económicos y logísticos.

La colaboración activa de los municipios, de algunas agencias o delegaciones provinciales, e instituciones públicas como el INTA, o la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación con los técnicos asignados en los territorios, juegan un rol importante en esta tarea al facilitar las gestiones y vinculaciones de las AEncAF con:

- a) los organismos públicos que realizan habilitaciones y controles (los propios municipios, los organismos de control sanitario como bromatología en los municipios y SENASA a nivel nacional);
- b) las diferentes agencias y programas de asistencia y financiamiento (INAES, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, agencias provinciales, Subsecretaría de Agricultura Familiar, PROSAP, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de la Nación, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, SEPyME, etc.);
- c) las redes de comercialización entre grupos y emprendimientos de similares características (ferias, red de comercio justo) y la demanda de empresas o consumidores dentro y fuera del radio local; y
- d) las redes de organizaciones de productores en el ámbito reivindicativo como el *Foro Nacional de la Agricultura Familiar*, o diferentes movimientos campesinos o populares.

A estas redes de colaboración suelen sumarse las instituciones educativas, terciarios locales o universidades nacionales que proporcionan profesionales, estudios y diferentes pruebas de laboratorio en respaldo a las demandas que les hacen llegar.

Los medios de comunicación locales en ocasiones juegan un papel importante en la difusión e instalación de las iniciativas y proyectos asociativos, como lo demuestra la difusión que realizan los canales de televisión y las radios para difundir la actividad de las asociaciones, especialmente en el caso de las ferias.

En ciertos casos, la participación en redes significó una contribución de las AEncAF en el plano cultural y simbólico de las comunidades donde residen. En la medida que las AEncAF se vinculan con instituciones del medio, en particular en localidades pequeñas, ciertos aspectos de su actividad pueden ser incorporados como activos que refuerzan las identidades locales, territoriales y culturales de la comunidad en general. Así ocurrió en la experiencia del caso 1 a partir de la participación de las escuelas en la definición del logotipo para la *indicación geográfica* del producto distintivo y en el caso 3 a partir de la diferenciación y valoración de los productos andinos tradicionales en las ferias. La presencia de determinadas ONG promotoras o mediadoras institucionales pueden fortalecer estos procesos, como lo ejemplifica para el caso del turismo rural la experiencia del caso 20.

Los grupos que denominamos *de autogestión* o aun aquellos grupos *promovidos* con un mayor grado de autonomía, suelen integrar redes público/privadas y comerciales más amplias y diversas que aquellos grupos recién iniciados y/o con fuerte dependencia del programa o agencia que los asiste. Estas experiencias pueden ser reconocidas a partir de los casos 2, 4, 10, 13, 15, 17 y se destacan por asumir tres rasgos del capital social mencionados por Moyano (2006). Dos de ellos de nivel micro: la *integración intracomunitaria* y la *conexión extracomunitaria* de sus miembros, y uno de nivel macro, la dimensión de *sinergia institucional* a partir de las relaciones que se establece con otras asociaciones y organizaciones públicas y privadas. En este último nivel, la dimensión de *eficiencia organizativa* es aún una categoría en construcción, entendida como la competencia y credibilidad en sus funciones y la valoración que reciben los asociados y externos en el ejercicio de sus funciones.

SECCIÓN VII

LECCIONES APRENDIDAS

VII. LECCIONES APRENDIDAS

En esta sección se plantean una serie de lecciones aprendidas de los casos analizados y de las experiencias relatadas por los técnicos entrevistados con el objeto de identificar los principales factores de éxito y causas de fracasos, así como los desafíos pendientes que en diferentes campos o planos deben enfrentar los procesos de consolidación de las AEncAF en la búsqueda de su sostenibilidad y autonomía organizacional y económica.

Surgimiento

En un documento anterior (Lattuada 2001: 6-8) se describió el proceso a partir del cual numerosas asociaciones de pequeños productores se conformaron a partir de dos procesos que confluyeron a partir de inicios de 1990 en el marco del ajuste estructural, la retracción del Estado y la apertura de la economía. Por una parte, las iniciativas de los propios productores que ya no encontraban respaldo en las organizaciones gremiales o económicas ni en los organismos mixtos de regulación que fueron desmantelados; y por otra, por las iniciativas promovidas por los diferentes programas de desarrollo rural en sus estrategias de intervención en los territorios con el objeto de mitigar las nuevas condiciones que imponía un mercado sin regulaciones. En ambos casos, el objetivo de integrar formas asociativas de pequeños productores tenía como fin la búsqueda de alternativas que permitieran mejorar las condiciones de escala y de negociación, intensificar y/o diversificar la producción, participar en nuevos eslabones de la cadena de valor, y con ello posibilitar una mejora en los ingresos de sus integrantes que asegurara su permanencia en el medio rural.

Los casos descritos en este documento, en su amplia mayoría, responden a los grupos que diferentes programas de desarrollo rural promovieron a través de capacitaciones, asistencia técnica y financiamiento, posibilitando su organización y funcionamiento en actividades o emprendimientos económicos colectivos con diferente grado de avance y consolidación.

1. Las experiencias analizadas indican que los procesos de formación y consolidación de los grupos asociativos son lentos, requieren tiempos que exceden largamente los comprometidos por los programas de desarrollo o apoyo de las instituciones que, en promedio, abarcan entre 3 y 6 años.
2. Este tiempo puede variar de acuerdo a las características de los grupos y asociaciones, a su existencia y funcionamiento previo en una comunidad, y a la integración y dinámica generada por las iniciativas de algunos de los mediadores y promotores institucionales con actividad en el territorio, entre otros factores.
3. En los casos de asociaciones de existencia previa, es importante respetar, recuperar o reorientar las mismas. A priori se puede considerar que la población está desorganizada, pero, especialmente en las comunidades pequeñas, siempre existe alguna forma de organización social de colaboración y cooperación entre algunos de sus miembros que es necesario conocer y comprender. Se requiere poder captar de qué forma está organizada la comunidad, fortalecer esa organización y construir a partir de ella un proceso en el cual pueda surgir, en función de las nuevas actividades, la necesidad de crear otro tipo de asociaciones. Un caso emblemático es el *de Rodeo Servan* de Catamarca mencionado en otras experiencias asociativas del caso 5.

Precusores sociales y condicionantes de contexto

4. La historia local o regional de fracasos o éxitos de experiencias asociativas –incluidas cooperativas– constituyen un factor importante en la memoria colectiva que dificulta o favorece las nuevas iniciativas.

5. La distancia y la marginalidad estructural son dos factores que conspiran en la constitución y consolidación de los grupos asociativos. Las distancias a recorrer por los miembros desde sus lugares de residencia y las condiciones o medios de accesibilidad suman limitaciones severas que, excepcionalmente, son superadas por la voluntad de los diferentes actores. La carencia de recursos económicos limita el acceso a los medios de transporte y a la estancia fuera del lugar de residencia, y con ello afecta la participación y la frecuencia de las reuniones. A ello se suma la imposibilidad de costear trámites administrativos –como los que se requiere para constituir por ejemplo una cooperativa–, o para la contratación de profesionales que los asesoren.
6. La heterogeneidad socioeconómica de los integrantes y la diversidad de la actividad económica principal que desarrollan (producción rural, trabajos y servicios urbanos, etc.) suelen presentarse también como dificultades adicionales a la integración o consolidación de los grupos.
7. La vecindad, el parentesco y cierta identificación de sus integrantes en condiciones socioeconómicas similares suelen ser factores que facilitan la gestación de las experiencias asociativas.
8. Algunos factores facilitan el primer contacto y la convocatoria a los potenciales integrantes de las asociaciones: a) la vecindad que posibilita compartir reclamos, vivencias, necesidades y problemas, y esto lleva a identificar objetivos comunes de los grupos; b) la necesidad de generar un ingreso en una población que perdió el acceso a fuentes laborales es un factor importante en la búsqueda de alternativas; c) el parentesco y la amistad habituales en comunidades pequeñas que favorecen actitudes de confianza, solidaridad y cooperación entre quienes se acercan a conformar un grupo; y d) liderazgos locales respetados y legitimados por los integrantes que participan del grupo.
9. Otros factores culturales, por el contrario, pueden constituir obstáculos para la integración de los grupos como las diferencias religiosas o étnicas de acuerdo a la historia de las comunidades.
10. La *confianza* de los integrantes de un grupo a partir del conocimiento de años contribuye a facilitar las tareas asociativas y las acciones comunes. Las redes solidarias existentes en la comunidad son la base para esa *confianza* ligada al compromiso. Un compromiso que se expresa en las acciones y actividades conjuntas concretas que requieren de responsabilidades compartidas en el día a día, y que constituye la base para una buena organización. Las relaciones de parentesco o de vecindad pueden ayudar o no en este proceso dependiendo del grado de conflictos preexistentes, o pueden cerrar la posibilidad de nuevos integrantes o de participación democrática.
11. Los grupos formados por parientes directos y que constituyen una unidad de producción doméstica bajo la dirección de un jefe de familia no deben confundirse con un proyecto asociativo. Sus objetivos, límites a su crecimiento e integración, y lógicas de funcionamiento y participación resultan muy diferentes a las iniciativas y lógicas de los grupos y asociaciones con objetivos y actividades en común de sus integrantes.
12. Numerosas personas pueden estar motivadas para participar inicialmente en reuniones, y aun en algunas actividades económicas grupales, pero también es alto el número de aquellas que rápidamente se desalientan y ven frustradas sus expectativas cuando no obtienen una respuesta de ventas e ingresos en un lapso de tiempo relativamente breve.

Objetivo

13. La organización y funcionamiento del grupo es la base previa y prioritaria que debe consolidarse, y a partir de la cual se pueden plantear objetivos como la adopción de determinada personería jurídica o una actividad colectiva de agregado de valor. Este proceso se expresa en la periodicidad de las reuniones, la distribución de roles, los mecanismos de gestión, la administración colectiva, la transparencia de las decisiones y acciones, y el compromiso y solidaridad en las actividades conjuntas. Los grupos rara vez se plantean objetivos o misiones claramente definidos en sus inicios; por el contrario, éstos son producto de la construcción de su proceso organizativo a partir de actividades concretas y metas específicas de corto plazo.
14. Esa consolidación de la organización es un proceso y un método de construcción de capacidades sociales y no un fin en sí mismo destinado a la conformación jurídica de una organización que participa del mercado.
15. El avance de un grupo en la formalización jurídica de su organización no necesariamente expresa su consolidación como tal si el mismo mantiene una fuerte dependencia para su continuidad de liderazgos externos provenientes de las agencias promotoras.
16. Si bien los logros pueden ser económicos, existen otros de orden social tan importantes como aquellos, que se expresan para los integrantes en espacios de contención, de participación, de relaciones sociales ampliadas, de pertenencia a un proyecto u organización que posibilita el reconocimiento y valorización por parte de la sociedad a sectores y actividad de personas tradicionalmente invisibles.
17. El mercado a través de las ferias, del reconocimiento a la diferenciación a partir de la identificación de los grupos y de las marcas colectivas, y el turismo receptivo contribuyen a revalorizar la identidad territorial y cultural de las comunidades, como puede comprobarse a partir de las referencias de los casos 1, 5, 11, 18 y 20, entre otros. En este sentido, el involucramiento de otras instituciones de la comunidad, como las escuelas o las radios locales en las estrategias de las asociaciones para trascender, resultan de suma utilidad.

Organización

Las experiencias de los grupos y asociaciones que fueron creados a partir de la intervención de los promotores y mediadores institucionales indican una serie de pasos o condiciones que los mismos deben transitar en su proceso de organización y consolidación:

18. El primer paso consiste en lograr que los convocados se reúnan y mantengan cierta continuidad en la asistencia a las reuniones.
19. Las actividades sociales comunes como encuentros y viajes contribuyen al conocimiento e integración de los miembros.
20. El tiempo -su tiempo- es un aspecto valorado por los productores que residen en sus chacras, por lo que requieren comprobar que las reuniones de las asociaciones que les exigen ausentarse de sus actividades cotidianas, sean, efectivamente, de utilidad.
21. La posibilidad de resolver una problemática transversal en una comunidad y generar un espacio de planificación y acuerdo es uno de los factores que facilita la consolidación de su organización.

22. Es importante comenzar con una meta pequeña y accesible, que pueda beneficiar a la gente y que implique su participación en las reuniones y las capacitaciones para iniciar el trabajo con la organización. En muchos casos, los integrantes de las futuras asociaciones comienzan a reunirse a partir de las capacitaciones, para luego comprender las ventajas de hacer gestiones en conjunto: compra de insumos, apoyos y créditos, servicios e infraestructura, acondicionamiento, venta, transformación y diferenciación de la producción.
23. Es necesario el establecimiento de objetivos sumamente claros, con metas de corto plazo o una cadena de pequeños objetivos progresivos que permiten observar los avances y beneficios en breves períodos. Estos resultados a lograr en el corto plazo son altamente motivadores para que los integrantes continúen el proceso de mejora, capacitación y mayor organización.
24. Es necesario generar relaciones de *confianza* entre los miembros que permitan compartir las informaciones que cada integrante dispone, tanto los aspectos positivos como los negativos de esas experiencias.
25. Para que los participantes puedan compartir sus experiencias se requiere que todos ellos puedan opinar y sentirse escuchados y respetados, incluso en las diferencias.
26. Es importante que en las reuniones se trabaje con dinámicas participativas, a partir del planteo de determinados temas donde los integrantes aporten el contenido. Trabajar con pequeñas consignas en pequeños grupos donde todos participen. Por ejemplo, para los reglamentos de funcionamiento, los técnicos proceden a confeccionar una guía con pautas de aquellas cuestiones que los integrantes consideran que deben formar parte de él. También se pueden realizar periódicamente evaluaciones de las actividades ejecutadas con una guía de preguntas sobre las ventajas y dificultades, y las propuestas para resolverlas. Esto genera que en las reuniones todos los integrantes tengan que participar y opinar. El trabajar en pequeños grupos con consignas genera mayor *confianza* para opinar, construir ideas en forma conjunta y centralizar los debates en torno a un tema. Una estrategia similar suele emplearse para la formulación de proyectos. Los técnicos intervienen en algunas cuestiones de redacción o presentación, pero la esencia del contenido las plantean los integrantes del grupo en función de las oportunidades que evalúan y las metas que se plantean.

Reglas de juego

27. Debe quedar establecido desde el inicio, con toda claridad, que la posibilidad de obtener los objetivos que se plantean requiere una serie de compromisos que los integrantes deben asumir, que la asociación puede brindar beneficios y derechos pero requiere de sus miembros cumplir con las obligaciones que la organización demanda.
28. Un factor considerado importante para la constitución y continuidad de funcionamiento del grupo es disponer de un reglamento que tenga una clara definición de roles y responsabilidades, que las pautas establecidas puedan ser efectivamente cumplidas, y que pueda ser revisado y mejorado acompañando el avance de la experiencia. Que el reglamento no se cumpla implica que no existen reglas de juego o que las mismas son imposibles de cumplir y eso afecta negativamente la consolidación de la organización.
29. Los procesos de toma de decisiones deben procurar ser democráticos, garantizando que las decisiones se adopten por consenso o, si esto no es posible, por la voluntad de la mayoría de los integrantes. En los grupos puede haber integrantes que son más activos y participan más, y otros que acompañan y participan menos, pero lo impor-

tante es que la actitud de estos últimos no afecte la dinámica para que el grupo avance.

30. Cuando existen diferencias internas, las experiencias indicaron que resulta de suma utilidad la participación de las instituciones promotoras o mediadoras, las que a partir del asesoramiento de sus técnicos, o la convocatoria de expertos que aportan información y conocimiento, contribuyen a dirimir las diferencias entre los miembros de la asociación. En cierto modo, los técnicos y sus instituciones cumplen un rol externo que, de alguna forma, garantiza ciertas reglas de juego en la toma de decisiones internas de los grupos.
31. El técnico y la institución que representa actúan de respaldo del grupo ante terceros en el reconocimiento por parte de actores públicos (municipio, provincia, programas) y privados (las ONG, empresas).

Asistencia técnica

32. Los grupos valoran la constancia, presencia y compromiso de los técnicos en el proyecto que asisten.
33. El acompañamiento técnico debe evolucionar junto con los grupos y, progresivamente, ir delegando actividades y promover o gestionar nuevos desafíos y acciones en un nivel más alto para que las asociaciones progresen.
34. Esto exige, adicionalmente, que los técnicos obtengan nuevos conocimientos y capacidades en un proceso de crecimiento continuo, así como el respaldo institucional para que los grupos puedan contar con dos perfiles profesionales que las experiencias indican como imprescindibles: a) un economista para asesorar en las cuestiones atinentes a mercado y comercialización; y b) un contador o abogado para asesorar en las formas jurídicas más adecuadas a las condiciones y objetivos de las asociaciones.
35. La articulación de las agencias con presencia territorial con las instituciones o programas que llegan al territorio en forma directa o indirecta es un factor importante en la asistencia técnica permitiendo complementar recursos y potenciar sus efectos.
36. A ello se agrega, en ciertos casos, la necesidad de una mayor articulación, coordinación y cooperación de los diferentes equipos que forman parte de la misma agencia que presta la asistencia a las AEncAF.
37. Las iniciativas de actividades que resultan novedosas en un territorio, como puede ser el turismo rural, requieren muchas veces un tiempo de apropiación por parte de las agencias promotoras. Éstas pueden surgir de iniciativas de técnicos en forma personal pero sin la suficiente capacidad institucional para respaldar y garantizar los resultados de la iniciativa. En ciertos casos, esto dio lugar a que los propios técnicos se organicen para dar sustento organizacional y redes de colaboración público-privadas, como se observa en el caso del turismo rural.

Consolidación de la actividad económica conjunta

38. Los territorios con alta vulnerabilidad a las adversidades climáticas tienen mayores dificultades para consolidar relaciones comerciales estables debido a las debilidades para asumir compromisos de abastecimiento con condiciones pactadas.

39. La consolidación de las asociaciones en el plano de su actividad económica requiere de una serie de actividades para cumplimentar requisitos jurídicos, sanitarios, de escala y de mercado:

a) La adopción de alguna forma jurídica para poder obtener ciertos recursos o estabilidad en su actividad. Esto se expresa ya sea en la concesión de un predio para llevar adelante una feria; la obtención de un crédito o financiamiento de programas de desarrollo de cierta envergadura; la gestión de habilitaciones para procesar o trasladar los productos fuera del mercado local, o para la realización de operaciones comerciales con empresas y cadenas de supermercados.

La formalización jurídica de un grupo no garantiza el éxito de la experiencia asociativa, pero una experiencia asociativa exitosa en el plano económico requiere la adopción de una forma jurídica adecuada. Algunos grupos adoptaron formas jurídicas tempranamente que luego no utilizaron porque la actividad económica o las complejidades administrativas no lo justificaban, pero que posteriormente tuvieron que reactivar para avanzar en sus actividades.

En muchos casos las formas jurídicas disponibles no se adaptan a la realidad de grupos pequeños que cuentan con escasos recursos, con un bajo volumen de producción o comercialización y se encuentran retirados de los centros urbanos más importantes. Falta información, conocimiento y capacitación en los temas de formas jurídicas entre los técnicos y los integrantes para poder evaluar las mejores alternativas para cada situación

b) La gestión de la regularización y habilitaciones sanitarias para posibilitar que los productos elaborados por pequeños productores y artesanos tengan posibilidad de acceder a mercados extra locales y cadenas de supermercados.

c) La asistencia para alcanzar niveles de producción suficientes para poder tener acceso a mercados nacionales. En muchos casos, las características de la producción artesanal y familiar y sus dimensiones impiden la obtención de los volúmenes necesarios. Avanzar en esta línea requiere un salto cualitativo o realizar esfuerzos en incorporar un mayor número de integrantes a las asociaciones.

d) La elaboración de planes de negocios y comerciales que prevean la viabilidad de los emprendimientos. En la mayoría de los casos analizados de iniciativas comerciales y de agregado de valor no se hizo referencia explícita a la existencia de estudios de factibilidad que hayan orientado las decisiones de técnicos y asociados.

Redes de apoyo y colaboración

40. En el proceso de gestación o consolidación de las asociaciones pueden surgir obstáculos desde otros intereses organizados preexistentes en las comunidades, como lo demostró la instalación de las ferias en distintas localidades. La presencia de las instituciones promotoras y mediadoras (como el INTA, por ejemplo) juega un rol central en el respaldo de las iniciativas ante los poderes públicos (como los municipios) y las asociaciones de intereses privados (cámaras, empresas, comercios), especialmente en las primeras etapas de su actividad.

41. Los procesos asociativos requieren un apoyo institucional de largo plazo, y una delegación paulatina de las responsabilidades en sus integrantes. Aun los grupos que suelen ser autogestionarios y tratan de resolver muchas de las cuestiones que les preocupan por sus propios medios requieren contención, acompañamiento, financiamiento y reglas de juego que, en la mayoría de las situaciones, son aportadas en forma externa a través de la intermediación de las instituciones promotoras o mediadoras.

42. La articulación y cooperación de las instituciones públicas y privadas con presencia en el territorio es una condición indispensable para favorecer las actividades y consolidación de los grupos y asociaciones. En particular, se destacan las colaboraciones

con distinto grado de intensidad entre municipios, agencias técnicas como el INTA o las universidades, las instituciones educativas, y los diferentes programas nacionales y agencias de desarrollo provinciales como lo ejemplifican la mayoría de los casos estudiados.

43. Los aportes de diferentes agencias, ONG y programas que llegan a los territorios, ya sean para el mismo grupo o para sus integrantes en forma individual, contribuyen a consolidar la situación de la población y de las asociaciones en la medida que puedan asignarse en forma orientada y coordinada a determinadas actividades productivas o de servicios.
44. Inversiones relevantes en infraestructura y equipamiento para uso asociativo y generación de valor agregado (como las plantas de acondicionamiento y empaque) pueden constituir factores relevantes de consolidación de las organizaciones de productores y sus experiencias asociativas, siempre y cuando se encuentren en el marco de programas estratégicos que contemplen una evaluación adecuada de la viabilidad del proyecto.
45. En el heterogéneo universo de las asociaciones en el medio rural se observan experiencias asociativas –en algunos casos integradas por los técnicos y profesionales vinculados a las agencias y programas de desarrollo– en las que no participan pequeños y medianos productores o población rural vulnerable, ni cuyos objetivos son económicos, pero que contribuyen al desarrollo de las actividades de los mismos actuando como promotores o mediadores institucionales con diferentes agentes públicos y privados.
46. Los proyectos tienen límites de tiempo, pero ese tiempo no es el de la gente y de los procesos sociales que se construyen en los territorios, los cuales son heterogéneos de acuerdo a sus integrantes y al grado de maduración de su accionar colectivo. Por este motivo es importante que los procesos tengan ciertos encadenamientos y continuidad en el largo plazo, independientemente de los programas o agencias que participen en su asistencia en los diferentes momentos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En estas conclusiones y recomendaciones, elaboradas en base al contenido de las experiencias analizadas en el documento, se destacan aquellas cuestiones que se consideran importantes de ser atendidas en el marco de una estrategia de extensión que contemple a las AEncAF como un *capital social* potencialmente relevante para el desarrollo de los territorios. Por lo tanto, las referencias realizadas en esta sección están destinadas más a las agencias públicas que participan como promotores o mediadores institucionales de las AEncAF que a la organización y funcionamiento de las asociaciones y sus integrantes.

Una primera cuestión a tener en cuenta se centra en la definición del objetivo y las estrategias para el desarrollo rural en los territorios a partir de la promoción, organización y consolidación de asociaciones de la agricultura familiar.

Como se pudo observar, la creación de estas asociaciones, cualquiera sea su tipo u origen, tienen como objetivo la mejora de las condiciones de vida de sus integrantes o de la población o comunidad en la que se encuentran insertas.

A partir de allí, las visiones, prioridades y estrategias pueden ser muy diversas, tanto de sus integrantes como de los técnicos de las agencias promotoras y de las distintas instituciones que suelen colaborar como red de apoyo.

Dos grandes orientaciones subyacen en los procesos de organización y consolidación de estas asociaciones: uno de orden o naturaleza político-reivindicativa/comunitaria y otro de orden o naturaleza económica. Ambas válidas, pero con diferentes alcances y estrategias.

En el primer caso, la constitución de la organización como tal, entendida como la voluntad y capacidad de sus integrantes para plantearse objetivos de acción colectiva y llevarlos adelante es un objetivo en sí mismo. Sobre esa base se plantea la gestión de apoyos y recursos al Estado, se establece la articulación con otros grupos similares en movimientos u organizaciones reivindicativas, y se realizan algunos emprendimientos económicos que son complementarios pero no constituyen el eje central de su actividad ni de su proyección futura.

El eje de la experiencia consiste en la formación permanente político/social que genere la capacidad de organización del grupo o la comunidad para dar visibilidad a sectores sociales vulnerables y convertirlos en actores e interlocutores partícipes de las políticas públicas.

Desde esta perspectiva las formas jurídicas que posibilitan la actuación formal en el mercado como agentes económicos y su consolidación a partir de la integración en cadenas de valor, y la vinculación con empresas o su articulación a mercados dinámicos resulta colateral o facilitador de las acciones orientadas al fortalecimiento de una organización cuyos objetivos trascienden la esfera económica.

El resultado de esta orientación fue la formación de grupos de la agricultura familiar cuyas actividades principales son dirigidas en beneficio de la comunidad en su conjunto –obras de infraestructura–, de gestión de recursos de diferente tipo ante el Estado y la sociedad para distribuir en la comunidad o entre los integrantes del grupo en el marco de la consolidación de estrategias económicas individuales, o aún de afianzamiento social y autoestima personal de sus miembros a partir del reconocimiento grupal.

La segunda orientación es aquella donde la voluntad y capacidad de sus integrantes se concentra en la generación de actividades conjuntas orientadas a mejorar su situación económica –y en algunos casos también de la comunidad en la que se encuentran insertos. Estas iniciativas comienzan, por lo general, con acciones que implican la adopción o adquisición de ciertos bienes o capacidades comunes que aplican a sus establecimientos en forma individual, para luego avanzar en algunas actividades de *agregado de valor* conjunto. Más tarde que temprano surge la necesidad de encontrar una forma jurídica acorde con las actividades económicas que constituyen el objetivo y eje de la actividad de las AEncAF, con el objeto de poder participar en mercados más amplios y exigentes o abordar actividades de agregado de valor de mayor complejidad. En estos casos, la participación en instancias de orden reivindicativo o político no está descartada pero, a la inversa del caso anterior, resulta una consecuencia de su objetivo económico y de la progresiva consolidación de su actividad productiva, comercial o de agregado de valor.

Las características constitutivas de la AEncAF que definen su *multifuncionalidad* para actuar en el plano de la sociedad, el mercado y el Estado contribuyen a que las diferentes orientaciones que se observan en el plano de la reflexión teórica resulten mucho más ambiguas en las experiencias concretas, en las que estas formas pueden derivar unas en otras o expresar en diferentes momentos con mayor o menor intensidad sus rasgos distintivos.

No obstante, de acuerdo al énfasis en una orientación u otra que, en cierto modo, reflejan diversas concepciones sobre el desarrollo rural e impregnan los discursos y acciones de los técnicos en el terreno, la duración de los procesos y sus resultados suelen ser distintos. Ambas son importantes, pero en función del tema central que aborda este documento la orientación económica es la que ocupa el centro de atención.

Teniendo en cuenta el antecedente de los contextos político económicos altamente variables que caracterizaron las últimas tres décadas del país, donde el reconocimiento y las estrategias de apoyo de la agricultura familiar fueron muy diferentes, la consolidación de la actividad económica de las AEncAF constituye una prioridad que no debería ser descuidada en este tipo de contextos.

En procura de ese objetivo tres cuestiones se plantean para ser abordadas en el corto plazo:

- Diseñar y proponer modificaciones en los regímenes de las formas jurídicas que favorezcan la constitución y formalización de las AEncAF en la economía, contemplando iniciativas integradas por un mayor número de miembros, mayores niveles de facturación, y un sistema simplificado de requisitos administrativos, contables y legales.
- Multiplicar e intensificar la integración de las AEncAF en las redes inter-institucionales de cooperación en los territorios, las que demostraron que participan en forma activa en la mayoría de las experiencias –aun en aquellos casos donde sólo desempeñaron un rol promotor, informal o coyuntural. Especial atención debería dedicarse a la diversificación de los integrantes de esa red, incorporando además de las habituales agencias gubernamentales, instituciones educativas y ONG, a empresas y representantes de las cadenas de valor.
- Promover activamente la elaboración de estudios previos de viabilidad económica financiera de los emprendimientos económicos que llevan adelante las AEncAF, con el objeto de reducir las posibilidades de experiencias fallidas que –si bien siempre constituyen una fuente de aprendizaje– retardan los procesos de consolidación de las organizaciones.

Finalmente, las experiencias de agregado de valor a través de la comercialización o transformación conjunta destinados a mercados nacionales o de exportación, si bien son relativamente escasas, esporádicas y de corta duración, o aún no se concretaron las primeras operaciones, constituyen una vía que debería ser intensificada en la atención de los programas de desarrollo. Para ello será necesario atender los principales problemas que se presentan: la necesidad de apoyos financieros de mayor envergadura para su infraestructura y operatividad, la formalización jurídica de la organización, el asesoramiento técnico en diferentes campos -productivo, sanitario, contable, comercial, etc. Estas iniciativas abordan una dimensión cualitativamente diferente en los desafíos a enfrentar y, por lo tanto, requieren una asistencia acorde a esa complejidad y envergadura para su efectiva consolidación.

Estos problemas no son únicos ni excluyentes para atender la problemática de las AEncAF y su potencial contribución al desarrollo de los territorios pero, sumados a los contenidos abordados en el documento, tienen por objeto aportar al conocimiento de una realidad tan compleja como heterogénea, así como orientar sobre algunas de las posibles acciones a emprender para fortalecer la presencia y actividad de este tipo de asociaciones como capital social para el desarrollo de los territorios.

FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

DURSTON, John. 2001. El capital social en seis comunidades campesinas de Chile: adelantos y desafíos de una investigación en marcha. En: Durston, John y Miranda, Francisca (comp.) *Capital social y políticas públicas en Chile. Investigaciones recientes*, Volumen I, CEPAL, División Desarrollo Social, (octubre), Santiago de Chile, pp. 39-65.

ELGUE, Mario y CHIARADÍA, Claudia Alejandra. 2007. *Formas asociativas para la Agricultura Familiar: Elementos para el análisis funcional normativo de las distintas formas jurídicas*, PRODERNEA-PRODERNOA, SAGPyA, Buenos Aires.

FORMENTO, Susana. 1994. *Formas Asociativas para la Empresa Agropecuaria. Aspectos Impositivos y Legales*. Programa Cambio Rural, Área de Trabajo en Formas Asociativas, INTA, junio.

FORMENTO, Susana. 2005. *Empresa Agraria y sus contratos de negocios*, editorial Facultad de Agronomía, Buenos Aires.

GUIÑAZÚ, Claudio E (2012). Algunas reflexiones acerca del status jurídico de las comunidades indígenas en el proyecto de Ley del Código Civil y Comercial de la Nación. *Revista. Pensamiento. Penal*, nº 149, 05/11/12. Disponible en: <http://www.pensamientopenal.com.ar>

IICA. 2012. *Sistema Agroalimentario localizado de la comarca andina del paralelo 42º. Diagnóstico y propuesta de plan de activación*. Proyecto del Fondo Concursable de Cooperación Técnica. Diciembre, Buenos Aires.

INTA. 2009. *Innovaciones que promueven los programas del INTA y priorizan las Unidades de Extensión. Relevamiento de experiencias de innovación 2007. Nivel nacional*. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios - INTA, documento de trabajo nº 6. Octubre, Buenos Aires.

INTA. 2011. *Encuentro Nacional del PROFEDER. El valor agregado del trabajo conjunto*. Coordinador Adrián Gargicevich. PROFEDER - INTA, Buenos Aires.

LANDINI, Fernando; LACANNA, María Fernanda; MURTAGH, Sofía. 2013. Procesos asociativos y vínculo entre extensionistas y pequeños productores desde la perspectiva psicosocial. El caso de Misión Tacaaglè, provincia de Formosa. En: Ramilo, Diego y Prividera, Guido (compiladores), *La agricultura familiar en la Argentina. Diferentes abordajes para su estudio*. INTA, Estudios Socioeconómicos de los Sistemas Agroalimentarios y Agroindustriales nº 20, pp. 257-278. Buenos Aires.

LATTUADA, Mario. 2011. *Formas asociativas económicas no cooperativas en el agro. Hacia una estrategia de investigación*. Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA). Agosto de 2011, Buenos Aires.

LATTUADA, Mario. 2012a. *Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar. Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación* Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA). Diciembre, Buenos Aires.

LATTUADA, Mario. 2012b. *Estado de situación y propuesta de mejoras de la Cooperativa Agrícola y de Provisión del Paralelo 42º, Cluster Nordpatagónico de Fruta Fina*. PROSAP-Ministerio Agricultura, Ganadería y Pesca. Agosto, Buenos Aires.

LATTUADA, Mario; NOGUEIRA, María Elena; URCOLA, Marcos (2013). *El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en los países de ingresos medios: el caso argentino*. Fundación Funder. Fundación para el Desarrollo Regional en los Países del MERCOSUR Ampliado, julio 2013, Montevideo, R.O. del Uruguay.

MOYANO ESTRADA, Eduardo. 2006. Capital social y desarrollo en zonas rurales. En: Manzanal, Mabel; Neiman, Guillermo; Lattuada, Mario (compiladores). *Desarrollo Rural. Organizaciones, Instituciones y Territorios*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus, pp. 103-128,.

PROSAP. 2012. *Iniciativas de Mejora Competitiva 2012*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Buenos Aires.

PEREIRA, Sandra G.. 2005. La feria de Oberá: constitución, desarrollo y difusión de un emprendimiento comercial innovador. En: Benencia, Roberto y Flood, Carlos, *Trayectorias y contextos. Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa*. Buenos Aires: Ed. CEREDU - La Colmena, pp. 349-385.

SCHIAVONI, Gabriela (2013). Mercado-encuentro y mercado-mecanismo. Procesos de valorización en la comercialización de alimentos de la agricultura familiar. En: AAVV. *VIII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales*, Simposio n° 35; Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 29 de octubre al 1º de noviembre de 2013, Buenos Aires; publicación digital en el CD del evento (ISSN: 1851-3794).

TORT, María I. y LOMBARDO, Patricia. 1994. *Las formas asociativas como alternativa para apoyar la reconversión productiva*. Programa Cambio Rural, INTA, Área de Trabajo en Formas Asociativas, febrero, Gerencia de Extensión.

ANEXOS

ANEXO I. POTENCIALES CASOS DE ESTUDIO POR TIPO DE AEncAF, REGIÓN y NIVEL DE DESARROLLO

Con el objeto de orientar la selección de los casos en los que se aplican las guías de entrevistas del Anexo II para la recolección de información, se procedió a identificar, sistematizar y clasificar distintas experiencias presentadas y brevemente descriptas en el *Encuentro Nacional de PROFEDER* (INTA 2011), los trabajos que sirvieron de antecedentes (Lattuada 2011, 2012), los aportes del programa de *Clusters* del PROSAP, y otras experiencias del INTA, y del PROCAL, adoptando la tipología de AEncAF elaborada y, en la medida en que la información disponible lo hacía posible, ubicándolas en un estadio de desarrollo tentativo. El total de casos potenciales relevados fue de 104 experiencias, de las cuales se seleccionaron 22 para la realización de las entrevistas.

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso
Grupos/Formas Proto-asociativas (19)			<i>Agroindustria y Nuevas Tecnologías: Producción Artesanal</i>	Mendoza	Conservas, artesanías.	4	Inicial	
			<i>Fruticultores del Valle de Uco I y II</i>	Mendoza	Embalaje y exportación de peras.	5	Inicial	
			<i>Productores Andinos</i>	Mendoza	Horticultura.	10	Intermedio	
			<i>Ciruelas de Santa Rosa</i>	Mendoza	Secaderos, normas Eurogap y negociación exportaciones.	5	Intermedio	
			<i>Reconversión nogalera</i>	Mendoza	Estándares orgánicos y comercialización conjunta.	25	Inicial	
			<i>Ibarreta</i>	Chaco	Apicultura, quesos artesanales.	350	Inicial	
			<i>Subgrupo Giser</i>	Entre Ríos	Tambo. Industrializan su producción en forma cooperativa.	s/d	Intermedio	
			<i>Grupo Floricultores de Montecarlo</i>	Misiones	El grupo de floricultores, la Feria Franca de Montecarlo y productores vecinos conformaron la cooperativa frutihortícola El Ceibo.	23	Intermedio	10
			<i>Organización de los Productores Cañeros para la Elaboración Artesanal de Miel de Caña y Subproductos en el Departamento. Simoca</i>	Tucumán	Promoción de la organización de productores para la producción de miel de caña, azúcar integral, panela, ron y otros productos.	150	Inicial/ Intermedio	19
			<i>Pecaneros del Corredor Río Uruguay</i>	Entre Ríos	Nueces Pecán. Desarrollo de comercialización y planta de procesamiento conjunto.	9	Inicial/ Intermedio	

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso
Grupos/Formas Proto-asociativas (19)			<i>Productores de Damascos de San Rafael</i>	Mendoza	Perqueños y medianos productores de damascos. Desarrollo de estrategia comercial.	5	Inicial/ Intermedio	
			<i>Patagonia Cherry Group</i>	Río Negro Neuquén	Microempresarios de cereza del Alto Valle de Río Negro. Certificaciones y estrategia comercial.	10	Inicial/ Intermedio	
			<i>Grupo Asociativo de Carnes Diferenciadas</i>	Buenos Aires	Pequeños productores de animales de granja en Balcarce. Instalación de planta de faena multiespecie y transporte de sustancias alimenticias.	7	Intermedio	
			<i>El Jardín</i>	Tucumán	Plantines de flores.	7	Inicial	
			<i>Cambio Rural La Tambora Machagay</i>	Chaco	Compra de maquinaria conjunta. Avanzan en la construcción de planta asociativa de biodiesel.	10	Intermedio	
			<i>Innovación en el Proceso de Comercialización Asociativa de Sandías</i>	Corrientes	Comercialización asociativa de sandía.	s/d	Intermedio	
			<i>Grupo Emprendedores Unidos para Triunfar Cerro Azul</i>	Misiones	Productos artesanales panificados, dulces.	23	Intermedio	9
			<i>Comité de Promoción de Indicación Geográfica del Salame de Colonia Caroya</i>	Córdoba	Comité de productores/elaboradores con participación del municipio; el INTA y numerosas instituciones públicas para obtener la IG.	15	Inicial	1
			<i>Grupo Huellas de San Francisco de Río Hondo</i>	Santiago del Estero	Complejo operativo de turismo rural.	8	Inicial	11
Asociaciones Simples (32)			<i>Viticultores de San Carlos</i>	Mendoza	Elaboración conjunta de vino.	10	Intermedio	
			<i>Colonia Molina-Asociación de Productores de San Cayetano</i>	Mendoza	Hortícola. Maquinaria en común, lavadero de hortalizas, puesto en feria.	s/d	Avanzado	
			<i>Asociación Civil de Productores Frutihortícolas de Castelli</i>	Chaco	Acceso a red interinstitucional de información. Proyecto planta clasificación, lavado y empaque. Articulación con cadena comercial a través de agencias públicas. Identificación de origen de su producción.	60	Avanzado	13

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso
Asociaciones Simples (32)			<i>Siempre Unidos Minifundios de Corzuela</i>	Chaco	Reconocimiento municipal, tramita personería jurídica, proyecto sala de elaboración conservas caseras, venta de productos agroecológicos.	s/d	Inicial/ Intermedio	
			<i>Pte. Roque Sáenz Peña</i>	Chaco	Frutillas. Tres grupos de cambio rural que confluyen en la conformación de la <i>Cooperativa Desafíos Productivos</i> .	s/d	Avanzado	
			<i>Productores de Mini Sandías de Saladas</i>	Corrientes	Sandías. Integración para la comercialización asociativa de sandías.	s/d	Inicial	12
			<i>Asociación de Emprendedores de Prohuerta Misiones</i>	Misiones	Hortícola, granja. Participación en feria municipal de Campo Viera. Fundadores de <i>Asociación de Emprendedores de Prohuerta</i> .	30	Intermedio	
			<i>Asociación Productores Ganaderos de Salta Brealito y Productores Agropecuarios Seclantás</i>	Salta	Ganado bovino, ovino y caprino. Jornadas de información, constitución de cooperativa jóvenes <i>Cooperativa Agropecuaria Bresec</i> . Construcción de matadero de campaña con habilitación municipal.	s/d	Avanzado	
			<i>Pequeños Productores Cañeros y Hortícolas del Dpto. Chicligasta (Prohuerta/Mini-fundio zona rur-urbana)</i>	Tucumán	Sistema de venta de <i>pack</i> de hortalizas, frutas y huevos de estación puerta a puerta. Organización de los grupos con personería jurídica, inscripción en la AFIP, organizaciones vecinales, una cooperativa constituida y otra en formación.	s/d	Intermedio	
			<i>Asociación de Horticultores de General Roca y Cooperativa de Hongos Girpat</i>	Río Negro	Organización de la asociación. Puesta en marcha de planta deshidratadora de hongos. Fortalecimiento de la organización.	s/d (PROCAL)	Intermedio/ Avanzado Proyecto finalizado	2
			<i>Turismo Rural en Patagonia. Asociación Civil Ruta del Vino; Sociedad de Hecho de la Pera y la Manzana</i>	Río Negro Neuquén	Turismo. Desarrollo Agroturístico AER Perito Moreno.	50	Intermedio Proyecto Finalizado	

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso
Asociaciones Simples (32)			<i>Asociación de Apicultores de Dovalon y 28 de julio y Asociación de Apicultores del VIRCh</i>	Chubut	Apicultura. Extracción y comercialización de miel en forma conjunta, a granel y fraccionada, con marcas en común y avances en la trazabilidad y presentación del producto.	60	Intermedio/ Avanzado	
			<i>Grupo de CR. Porcinos 25</i>	Buenos Aires	Constitución de la Cooperativa de Porcinos 25 de Mayo Ltda para comercialización conjunta. Explotación de una planta de biodiesel en comodato con apoyo del municipio.	10	Avanzado	
			<i>Grupo CR El Viejo Matadero</i>	Buenos Aires	Instalación de una sala de faena y de ventas conjuntas con apoyo de municipio y agencias gubernamentales.	9	Intermedio	4
			<i>Grupo CR Qualitas</i>	Buenos Aires	Apicultura. Trazabilidad. Constitución de una cooperativa.	s/d	Intermedio	
			<i>Queseros Serranos de Tandil</i>	Buenos Aires	Arrendatarios que se integran horizontalmente a partir del apoyo de agencias de desarrollo, universidades y municipio. Habilitación de sala para incorporar sus productos en circuito formal	s/d	Inicial/ Intermedio	
			<i>Apicultores de Hilario Ascasubi</i>	Buenos Aires	Apicultura. Los grupos de tres localidades vecinas constituyen una cooperativa (Cooproserpa) y acceden a una planta de extracción de miel.	25	Intermedio	
			<i>Provid Caroya</i>	Córdoba	Vitivinicultura en Colonia Caroya. Elaboración de un vino en forma grupal Stradelle. En proyecto la incorporación de una bodega móvil. Cambio de comercializar las uvas a granel a la elaboración.	11	Intermedio	
			<i>Agropuntana</i>	San Luis	Iniciativas de venta en zona turística y construcción de una fábrica de dulces.	s/d	Inicial/ Intermedio	

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso
Asociaciones Simples (32)			<i>Cámara de Productores de Hongos</i>	Buenos Aires	Microempresas. Estrategia de mercado en común.	9	Inicial	
			<i>Aromáticas del Alto Valle</i>	Río Negro	Adquisición de un destilador semi-industrial para uso común, investigación de mercado, estandarización de productos.	5	Inicial/ Intermedio	
			<i>Asociación de Productores 12 de Agosto</i>	Mendoza	Establecimiento de una bodega móvil para productores de la zona de La Dormida para la producción de vino casero.	9	Inicial/ Intermedio	
			<i>Asociación de Productores de Juella</i>	Jujuy	Pequeños productores de autoconsumo que producen duraznos e iniciaron la comercialización de dulces a través de Red Puna.	20 familias	Inicial	
			<i>Asociación de Apicultores de Ayacucho</i>	Buenos Aires	Productores de Cambio Rural INTA que luego se integraron a la Cooperativa Apícola El Cardal, donde se encuentra montada sala asociativa de extracción de miel. Avances en la cadena de valor para la producción de ceras y material vivo.	5	Intermedio	
			<i>Consejo Asesor Apícola La Paz</i>	Mendoza	Planta de extracción de miel en la localidad de Villa Antigua.	45	Intermedio	
			<i>Mujeres rurales</i>	Trenque Lauquen (Buenos Aires)	Comercialización asociada de artesanías.	23	intermedio	
			<i>Hiladoras de María Grande</i>	Entre Ríos	Comercialización asociada de artesanías tejidas.	45	Intermedio	8
			<i>Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos y Redes Socioproductivas de Pequeños Productores Hortícolas Comerciales</i>	Gral. Pico y comunidades vecinas (La Pampa)	Asociación para gestiones de financiamiento, insumos y asesoramiento técnico.	25	Inicial/ Intermedio	17
		<i>Asociación de Horticultores de Rufino</i>	Santa Fe	Predio construido con el aporte de subsidios individuales, con coordinación municipal. Compra conjunto de insumos y uso asociativo de herramientas.	100	Intermedio/ avanzado		

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso
Asociaciones Simples (32)			<i>Asociación Civil Pequeños Productores Familiar Zonal Clorinda</i>	Clorinda (Formosa)	200 pequeños y medianos productores de frutas tropicales, con proyecto de fabricación de dulces y conservas agregando valor en origen (PROCAL).	200	Intermedio	
			<i>Asociación Pequeños Productores de Melón de 3 Esquinas</i>	San Juan	27 pequeños productores con 10 años de trayectoria. Avanzaron en temas de producción pero no aún en comercialización.	27	Intermedio	
			<i>Asociación para el Desarrollo del Turismo Rural (ADETUR)</i>	Santa Fe	Asociación civil integrada principalmente por técnicos y profesionales para promover el desarrollo rural y en menor medida población rural.	60	Avanzado	20
Sociedades Comerciales (3)			<i>Grupos Apícolas en COSAR Ltda.</i>	Córdoba y Santa Fe	Apicultura. 11 grupos apícolas de Cambio Rural (INTA) se transforman en empresas que luego integran la cooperativa COSAR Ltda. Certificación de productora y exportadora de miel de comercio justo. Normas de calidad y trazabilidad.	s/d	Avanzado	
			<i>Unión del Norte SRL</i>	Santa Fe	Pequeños productores de Villa Ocampo de grupo de Cambio Rural (INTA) para la producción y comercialización de pollos.	9	Intermedio/Avanzado	
			<i>Microproductores Rurales 1 Sociedad Colectiva y 1 SRL</i>	Río Negro	Horticultura y granja.	s/d	Inicial	
Redes Asociaciones/ Empresas (4)	Contratos de Producción (1)		<i>Grupo La Auxiliadora</i>	Mendoza	Integración vertical bajo contrato para provisión de uva a bodega.	11	Inicial/Intermedio	21
	Contratos Colaboración Empresaria (1)		<i>Grupo Gea San Carlos</i>	Santa Fe	Comercialización conjunta a partir de concursos de precios y condiciones.	s/d	Intermedio/Avanzado	
	Alianzas Empresas/ Asociaciones (1)		<i>Asociación de Productores Orgánicos de la Cuenca del Pichanas (APOCUP) y Empresa Paso Viejo</i>	Córdoba	Provisión de materia prima olivícola.	s/d	Intermedio	
	Clusters Privado (1)		<i>Cluster Avícola de Paraná</i>	Entre Ríos	Micro y medianas empresas dedicadas a la producción de pollos y huevos, empresa frigorífica y de cocidos de aves, industrializadora de huevo líquido y en polvo. Diagnóstico y estrategia para el desarrollo del <i>cluster</i> .	19	Inicial/Intermedio	

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso
Redes Complejas Público/Privadas (47)	Cluster (9)		<i>Cadena de Eucalipto</i>	Entre Ríos	Vinculaciones entre asociaciones de plantas impregnadoras, asociación de carpinteros, grupos forestales y aserraderos.	s/d	Intermedio	
			<i>Cluster quesero de Villa María</i>	Córdoba	Se facilitó la exportación en forma conjunta de tablas entre aserraderos. Reconversión de tambos en fábricas. Conformación de la entidad reivindicativa Pymes Lácteas Cordobesas, e integración del <i>Cluster</i> .	s/d	Intermedio	
			<i>Cluster Apícola del NOA</i>	NOA	Apicultura. Lo integran, entre otras, COSAR Ltda.	s/d	Sin datos	
			<i>Cluster Apícola de La Cuenca del Salado</i>	Gral. Alvear (Buenos Aires)	Grupos apícolas de Cambio Rural (INTA) que confluyen en un consorcio. Elaboración de Manuales para implementar en los grupos e implementar Buenas Prácticas de Manufactura, para acceder a nuevos mercados.	s/d	Intermedio	15
			<i>Cluster de Frutas Secas</i>	Río Negro	Cámara de Nogalicultores del Valle de Viedma, Asociación Productores de Nogales del Valle Medio, Coop. de Frutos Secos del Valle Medio, PROSAP, INTA. Proyecto piloto exportación conjunta. Planta colectiva de acondicionamiento y empaque. Observatorio de mercado frutas secas. Buenas Prácticas agrícolas. Promoción conjunta.	186 establecimientos	Intermedio/Avanzado	22
			<i>Cluster de Frutas Finas</i>	Chubut Río Negro	Asociación de Productores de El Hoyo, Asociación de Productores de El Bolsón, Coop. Paralelo 42, INTA, PROSAP. Cámaras de frío para productores, acopio y congelado conjunto; promoción y canal de comercialización en grandes centros urbanos. Protocolo y sello de calidad. BPM (PROCAL). Observatorio.	170 productores	Intermedio/Avanzado	

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso	
Redes Complejas Público/Privadas (47)	Cluster (9)		<i>Cluster de Frutas Tropicales</i>	Departamentos de Orán y San Martín (Salta)	Producción de Banana, Mango y Palta. 70 unidades productivas, 70% de la producción nacional, 1300 personas ocupadas en forma directa.	s/d	Intermedio		
			<i>Cluster de la Nuez Pecán</i>	Entre Ríos	55% de la superficie plantada del país, y produce el 50% de la producción nacional.	s/d	Intermedio		
			<i>De la Pesca Artesanal</i>	Almanza (Ushuaia) Río Grande (Tierra del Fuego)	Pescadores con 1 planta de procesamiento en funcionamiento y 5 proyectadas.	55	Inicial		
	Alianzas Asociación Civil/AEncAF (5)			<i>Grupo Vitícola Tupungato I y II</i>	Mendoza	Vitícola. Acuerdo de 10 años con agroindustria a través de Acovi.	20	Intermedio	
				<i>Comunidades Unidas de Molinos</i>	Salta	Organización de segundo grado con participación de agencias de desarrollo nacional e internacionales, ONG, Universidades y asociaciones campesinas. Venta conjunta de productos, fijación de precio justo. Numerosas actividades de beneficio a las comunidades.	300 familias 14 comunidades	Intermedio	7
				<i>Plottier y Senillosa</i>	Neuquén	Federación Agropecuaria, Comercio e Industria de Senillosa, Cooperativa El Labrado de Plottier, INTA, INTI, organización de 4 asociaciones de productores y creación de 2 cooperativas. Construcción de sala de faena de aves de corral y planta de elaboración de alimentos balanceados.	s/d	Intermedio/ Avanzado	
				<i>PROAPE Y Asociación Apícola PINU-WOS María Cristina</i>	Formosa	Asociación civil y comunidades aborígenes para la extracción, fraccionamiento y comercialización de miel.	36	Intermedio	
				<i>Comunidades del Municipio de Iruya</i>	Salta	Asociadas al CUM entidad de segundo grado y el consejo Kolla de Iruya. Producción artesanal de barracán y comercialización a través de ferias.	s/d	Intermedio/ avanzado	

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso
Redes Complejas Público/ Privadas (47)	Acuerdo contractual Empresa/ Agroindustria con mediación agencias públicas (7)		<i>Basail y Florencia</i>	Chaco Santa Fe	Ganadería, Horticultura. Promueve asociación de productores a cooperativa. Gestión proyecto fábrica dulces y feria franca.	s/d	Inicial/ Intermedio	
			<i>Grupos Humedales Ramsar; Renacer; Apichaco</i>	Chaco	Integración vertical a la cooperativa Apícola Copap Ltda. de Margarita Belén. Diferenciación del producto mediante marca común. Participación en el <i>consorcio de comercialización de miel del Chaco</i>	s/d	Intermedio	
			<i>Producción de Hortalizas para Industria de Grupo de Tareferos y Pequeños Productores</i>	Misiones	En la etapa del año que no tienen ocupación, los tareferos producen hortalizas destinadas a industria por demanda de la <i>Cooperativa de productores yerbateros de Jardín América Ltda.</i>	25 productores y 23 empleados de la planta industrial	Intermedio	
			<i>Apicultores del Centro Oeste de la Provincia de Buenos Aires</i>	Buenos Aires	Apicultura. 7 grupos de Cambio Rural (INTA) y apoyo de programas y agencias. Se conformó el Centro de Apicultores Regional Olavarría, y se acordó la venta de miel con una empresa que reconoce la calidad de este producto.	s/d	Intermedio	
			<i>Carne y Leche Caprina del Noroeste de Córdoba</i>	Córdoba	Acopio en común de leche de pequeños productores minifundistas y venta a queserías artesanales y a pymes de la materia prima.	s/d	Intermedio	
			<i>Viveristas Frutales en Áreas de Riego del Norte y Oeste de Córdoba</i>	Córdoba	Proveen la totalidad de los frutales comprados por el programa Prohuerta de Córdoba, y el grupo es el mayor productor nacional de plantas de manzana de bajos requerimientos de frío.	s/d	Intermedio	
			<i>Municipio de Lavalle, INTA, Grupo de Envasadoras de Conservas, Dulces y Salsas -empresas</i>	Mendoza	Participación en convenios de provisión para venta de los productos en los eslabones de Mar del Plata y Buenos Aires de la cadena de supermercados Coto. También con agroindustria no local para alcauciles, y para tomates.	s/d	Inicial/ Intermedio	

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso
Redes Complejas Público/Privadas (47)	Organización de mercados con mediación agencias públicas (26)	Información/Negociación (5)	<i>Meseta Central de Chubut (2004)</i>	Chubut	Reinserción de familias a la actividad rural. Comercialización conjunta por licitación de lana y pelo de cabra. Articulación con Cooperativa Agropecuaria Ltda. <i>De vuelta al campo.</i>	36 familias	Intermedio	
			<i>Cabriteros del Norte de San Luis</i>	San Luis	Consenso sobre precios de referencia para el cabrito.	s/d	Inicial	
			<i>Programa Mohair</i>	Río Negro Chubut Neuquén	Negociación internacional en común de precio y condiciones de comercialización de la fibra mohair en la que participan agencias, gobiernos provinciales, ONG, cooperativas y asociaciones.	658	Avanzado	
			<i>Cadena de Valor Textil Artesanal Manos de Lamadrid</i>	Lamadrid (Buenos Aires)	Mercado de precio justo donde participan productores y artesanas. Instituciones que intervienen: INTA e INTI.	35	Intermedio	16
			<i>Desarrollo Territorial Distrito Villa Vi-Belén</i>	Catamarca	Trabajo interinstitucional en artesanías con valor agregado, venta en ferias.	s/d	Intermedio	3
		Mercados concentradores y/remate/ferias (11)	<i>Comercialización Ganadera Departamento Gral. Paz</i>	Corrientes	Organización de remates ferias en los que participan las asociaciones de productores.	s/d	Intermedio	
			<i>Feria Campesina e Indígena de Zanja Honda y Virgen de la Peña</i>	Salta	Constitución de la Feria Campesina e Indígena con productores de los parajes.	s/d	Intermedio	
			<i>Feria de Intercambio de Reproductores Ovinos y Llamas Cangrejillos (1998-2005)</i>	Jujuy	Establecimiento de criterios de trueque, establecimiento reglamento de la feria. Se realizaron 6 ferias. Importancia del liderazgo interno local.	120	Intermedio	
			<i>Mercado de la Estepa Quimey Piuque (1999-2008)</i>	Río Negro	Asociación Civil del Mercado de la Estepa. Artesanos y productores conforme a valores de precio justo. Reglamento interno. Atención los 365 días del año. Apertura boca de venta en la ciudad de Buenos Aires junto a organizaciones del norte argentino.	1200 personas 350 familias	Intermedio	

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso
Redes Complejas Público/ Privadas (47)	Organización de mercados con mediación agencias públicas (26)	Mercados concentradores y/re-mate/ferias (11)	<i>Pequeños Productores Familiares del Área Peri-urbana de Comodoro Rivadavia</i>	Chubut	Grupos. Conformación de 5 cooperativas organizadas en ferias itinerantes (horticultura, granja, conservas).	s/d	Intermedio	
			<i>Puerto Madryn</i>	Chubut	Huerta comunitaria barrial, fábrica de dulces y participación en la Feria de Productores Agroecológicos de Puerto Madryn.	s/d	Incial/ Intermedio	
			<i>Feria de Pequeños Productores de Los Antiguos. Asociación Civil.</i>	Santa Cruz	Microemprendimientos y pequeños productores de frutas y hortalizas. Formalizan <i>Asociación Civil de Pequeños Productores y Elaboradores de Los Antiguos</i> . Feria de productos en mercado local alternativo con criterio de precio justo.	10	Intermedio Proyecto finalizado	
			<i>Remate/Feria para Productores Ganaderos de Mercedes</i>	Corrientes	Con participación de la Municipalidad, el INTA y el Prodernea.	s/d	Intermedio	
			<i>Puestos en Mercado Concentrador de Corrientes</i>	Corrientes	Participación de la provincia y el INTA para venta de productos de chacra (zapallo, remolacha, batata).	s/d	Intermedio/ Avanzado	
			<i>Cambalaches, Mercados, y Acuerdos con Cadenas de Comercialización a través de Red Puna</i>	Noroeste (Puna y Quebrada)	Asociaciones de base integrantes de Red Puna.	39 organizaciones, 65 comunidades, 1200 familias	Intermedio	
			<i>Cadena de Valor Textil Artesanal en el Noroeste de Chubut</i>	Esquel (Chubut)	Feria de Vellones y Feria de reproductores Linca.	86	intermedio	14
			<i>Feria Franca Tunuyán</i>	Mendoza	Minifundistas hortícolas. Venta conjunta Feria.	s/d	Intermedio	
		Ferias Francas (10)	<i>Productores Minoristas Unidos de San Carlos</i>	Mendoza	Minifundistas hortícolas. Venta conjunta Feria.	s/d	Inicial	6
			<i>Productores de Bernardo de Irigoyen y Norte de San Pedro</i>	Misiones	Granja. Conformación de una organización de productores que lleva adelante 2 Ferias Francas y generó la constitución de una cooperativa.	s/d	Avanzado	

Tipo	Subtipo	Variante	Identificación	Región	Actividad	Número de asociados	Estadio	Número de caso
Redes Complejas Público/Privadas (47)	Organización de mercados con mediación agencias públicas (26)	Ferias Francas (10)	<i>Feria Agroartesanal Sol de Orán (2000-2009)</i>	Salta	Artesanías. Comunidades aborígenes, dulceras, arroz orgánico.	s/d	Intermedio	5
			<i>Feria de Huerteros de Simoca (Prohuerta 1996)</i>	Tucumán	Hortícola. Excedentes de huertas familiares que se comercializan a partir de la organización de un espacio dentro de la <i>Feria Tradicional de Simoca</i> .	s/d	Intermedio	
			<i>Feria de Río Cuarto y región</i>	Córdoba	Feria de producción de huerta. Agencias, ONG, Prohuerta, conformación de asociación <i>Arte Orgánico</i> .	s/d	Intermedio	
			<i>Ferias en el Sur de Santa Fe</i>	Santa Fe	Ferias en 5 localidades.	100 familias	Intermedio	
			<i>Feria Franca de Oberá</i>	Misiones	La primera iniciativa de feria franca que se ha replicado en todo el país.	70	Avanzado/ Consolidado	
			<i>Feria de Alimentos Naturales</i>	Córdoba	4 ferias de alimentos naturales con apoyo de organizaciones públicas.	s/d	Intermedio	
			<i>Grupo Uniendo Manos, Sabores y Artesanías de las Rosas</i>	Santa Fe	<i>Ferias de comercialización de productos de huerta, alimentos y artesanías.</i>	25	Inicial	18

Fuentes: Lattuada 2011, 2012; INTA/PROFEDER 2011, PROSAP 2012.

ANEXO II. IDENTIFICACIÓN DE EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS SELECCIONADAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS

Nº	AEncAF	Localidad	Tipo	Grado de consolidación	Actividad Principal
1	Comité de Promoción de Indicación Geográfica del Salame de Colonia Caroya	Colonia Caroya (Córdoba)	Grupo proto-asociativo	Intermedio	Indicación Geográfica Protegida
2	Asociación Civil de Horticultores de General Roca	General Roca (Río Negro)	Asociación simple/Red	Avanzado	Feria hortícola
3	Redes de Desarrollo Económico y Social para el Territorio de Villa Vil	Villa Vil, Belén (Catamarca)	Redes asociativas Institucional (No es AEncAF)	Inicial	Feria de productos agrícolas andinos, chacinados y artesanías
4	El Viejo Matadero de Carabelas	Pergamino (Buenos Aires)	Grupo proto-asociativo	Intermedio/Avanzado	Insumos, equipamiento
5	Feria Agro Artesanal Sol de Orán	Orán (Salta)	Grupo proto-asociativo/Red	Inicial/Intermedio	Feria hortícola y artesanías
6	Productores Minoristas Unidos de San Carlos	San Carlos (Mendoza)	Grupo proto-asociativo/Red	Inicial/Intermedio	Feria hortícola y granja
7	Asociación civil de Tomuco y Comunidades Unidas de Molinos (CUM)	Molinos (Salta)	Asociación simple/Red	Intermedio/Avanzado	Comercialización con marca colectiva
8	Hilanderas y Artesanas Textiles de María Grande	María Grande (Entre Ríos)	Grupo proto-asociativo/Red	Inicial	Puesto de Venta
9	Emprendedores Unidos para Triunfar	Colonia Taranco y Cerro Azul (Misiones)	Grupo proto-asociativo/Red	Inicial	Microcreditos con garantía solidaria, y puesto de venta de huerta, granja y panificación
10	Cooperativa Frutihortícola El Ceibo (en regularización)	Montecarlo (Misiones)	Grupo proto-asociativo	Intermedio	Adquisición de insumos y ventas en puesto común
11	Grupo Huellas de San Francisco	Termas de Río Hondo (Santiago del Estero)	Grupo proto-asociativo/Red	Intermedio	Servicios de turismo rural
12	Productores de Mini Sandías de Saladas	Saladas (Corrientes)	Grupo proto-asociativo	Intermedio	Comercialización conjunta de mini sandías
13	Asociación de Productores Frutihortícolas	Castelli (Chaco)	Asociaciones simples o primarias/Red	Avanzado	Planta de lavado y acondicionamiento de frutas y verduras
14	Grupo Huitral Mapu	Esquel (Chubut)	Grupo proto-asociativo/Red	Intermedio	Confección de artesanías textiles con puesto de venta en común y acceso a cadena de proveedores articulados por agencia pública

Nº	AEncAF	Localidad	Tipo	Grado de consolidación	Actividad Principal
15	Grupo Apícola y Conglomerado Apícola de la Cuenca del Salado	Gral. Alvear (Buenos Aires)	Grupo proto-asociativo/ <i>Cluster</i>	Intermedio	Grupo de Cambio Rural que integra <i>cluster</i> para adquisición de insumos y comercialización
16	Grupo Manos de Lamadrid y Cadena Textil	Gral. Lamadrid (Buenos Aires)	Grupo proto-asociativo/Red	Intermedio/Avanzado	Grupos proto-asociativos integrados a redes de provisión y comercialización a través de agencias públicas (producción de lana, hilados, artesanía textil, ferias)
17	Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos	Gral. Pico (La Pampa)	Asociación simple	Intermedio/Avanzado	Asociación para gestiones de diferente naturaleza, obtención de financiamiento y compra de insumos para la producción hortícola con expectativa de conformar cooperativa
18	Uniendo Manos, Sabores y Artesanías de Las Rosas	Las Rosas (Santa Fe)	Grupo proto-asociativo/Red	Inicial	Feria de productos hortícolas, alimentos y artesanías
19	Grupos Familiares para la Elaboración de Subproductos de Caña de Azúcar	Simoca (Tucumán)	Grupo proto asociativo. Unidad Producción Familiar (No es AEncAF)	Inicial	Elaboración y comercialización de miel de caña, dulces y licores
20	Asociación para el Desarrollo del Turismo Rural (ADETUR)	Santa Fe (Santa Fe)	Asociación Civil. ONG. (No es AEncAF)	Avanzado	Integrada por técnicos de grupos Cambio Rural, y en menor medida funcionarios, municipios y productores para promoción, gestión y capacitación en turismo rural regional
21	Grupo La Auxiliadora	Departamento San Martín (Mendoza)	Grupo proto-asociativo	Intermedio	Pequeños productores vitícolas integrados verticalmente a bodega por contrato
22	Grupo de Productores de Nueces del Valle Medio y <i>Cluster</i> de Frutos Secos	Valle Medio (Río Negro)	Grupo proto-asociativo vinculado a <i>cluster</i>	Avanzado	Pequeños productores de nogales con planta de secado y acondicionado.

ANEXO III. GUÍAS PARA LAS ENTREVISTAS A INTEGRANTES Y TÉCNICOS DE LAS EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS SELECCIONADAS

Con el objeto de contar con un instrumento que permita registrar una serie de indicadores relevantes para la descripción y análisis de los procesos de gestación y consolidación de casos representativos de AEncAF se procedió a la confección de dos tipos de guías para las entrevistas a miembros de las asociaciones y a técnicos de los programas de asistencia o desarrollo. Estos documentos fueron discutidos y reelaborados a partir de un taller de trabajo con miembros de las instituciones (INTA, SSAF, IICA) en la que estaban presentes miembros de los equipos que llevarían a cabo las entrevistas en el campo.

Las guías contemplan dos dimensiones de las AEncAF: una sincrónica –sus características actuales– y otra diacrónica –las variaciones en el tiempo de esos atributos. Se trata de identificar qué capacidades tienen en la actualidad las asociaciones, así como las enseñanzas de los procesos de su gestación y evolución a partir de una serie de factores –oportunidades, obstáculos, desafíos– y los modos en que los han abordado. La dimensión diacrónica resulta esencial para identificar los factores y estrategias que contribuyeron a la construcción de esas capacidades –o sus limitaciones– así como para identificar aquellos factores a tener en cuenta en el desarrollo de otras experiencias en diferentes territorios.

La guía semiestructurada para la realización de las entrevistas en campo abarca seis campos de interés:

1. Formación y evolución del grupo que dio lugar a la asociación: cómo y cuándo se formó; objetivos iniciales, problemas que enfrentaban; apoyos o asesoramientos externos iniciales, incorporación a programas públicos de desarrollo rural.
2. Características de sus integrantes –homogeneidad/heterogeneidad productiva y socioeconómica–; precursores culturales y sociales para su reclutamiento; forma organizativa adoptada, elementos que tuvieron en cuenta al adoptarla; integración/desgranamiento de sus miembros.
3. Objetivos originales del proyecto asociativo y su evolución.
4. Organización y forma jurídica; toma de decisiones; registro de las decisiones; reglamentos internos; distribución de funciones; evolución de la forma organizativa en términos del nivel de formalidad –factores que determinaron esos cambios–; iniciativas desarrolladas; bienes comunes; vínculos con otros grupos y organizaciones públicos y privados.
5. Producción, transformación y comercialización: evolución de la producción de bienes y servicios para el mercado; existencia de compras conjuntas; existencia de ventas conjuntas; existencia de actividades de transformación; tipo de mercado y frecuencia de las operaciones –local, provincial, nacional, internacional– al que destinan sus productos o servicios; vínculos con otros grupos de productores; vínculos con empresas; vínculos con instituciones públicas o privadas que actúan como mediadores con el mercado; resultados económicos de las actividades para el mercado; condición actual de la organización y de sus miembros frente a disposiciones legales –impositivas, provisionales, etc.–; proyección y necesidades para su consolidación y sostenibilidad.
6. Redes de apoyo y colaboración: para financiamiento, asistencia técnica, capacitación, información, negociación. Relación con las ONG, programas u organismos públicos, cantidad y características de esos vínculos (intensidad y permanencia).

A. GUÍA DE PAUTAS PARA ENTREVISTAS A INTEGRANTES DE AEncAF SELECCIONADAS

Comentario al entrevistador:

La entrevista semi-estructurada no es una encuesta ni un censo. Las preguntas formuladas consisten en una guía para ayudar al entrevistador a relevar y sistematizar el conocimiento sobre una experiencia que es un proceso histórico, espacial y socialmente construido, pero no un requisito rígido y obligatorio. Esas experiencias son heterogéneas y, por lo tanto, pueden existir casos en que los interrogantes no sean pertinentes, sean redundantes o insuficientes. El criterio y capacidad de discernimiento del entrevistador puede ser tan importante como la guía de interrogantes. El objetivo es obtener la mayor cantidad y calidad de información que permita describir la experiencia asociativa, poniendo énfasis en 6 temas o cuestiones centrales:

1. **Formación y evolución del grupo y de sus objetivos:** cuándo y cómo; objetivos originales del proyecto asociativo y su evolución: factores limitantes y facilitadores.
2. **Características de sus integrantes:** homogeneidad/heterogeneidad productiva, socioeconómica y cultural.
3. **Organización y funcionamiento:** forma jurídica, activos, jerarquías, funciones, toma de decisiones.
4. **Actividad económica y agregado de valor:** Producción, diferenciación, transformación y comercialización conjunta.
5. **Redes de apoyo y colaboración:** para financiamiento, asistencia técnica, capacitación, información, negociación. Relación con empresas, ONG, programas y organismos públicos.

182

Datos de la Asociación

Domicilio: _____

Localidad: _____

Provincia: _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____ @ _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo o función del entrevistado: _____

Nombre del entrevistador: _____

Cargo o función del entrevistado: _____

Fecha de la entrevista: ____/____/____

1. *Formación de la experiencia asociativa (origen y evolución de la forma asociativa y sus objetivos)*

a. Año de las primeras reuniones del grupo fundador: ____/____/____

b. Número de miembros del grupo fundador: _____

c. Año de la primera actividad **económica** conjunta: ____/____/____

d. ¿Cuál fue esa actividad?

e. ¿Cómo surgió la idea de formar el grupo?

f. ¿Cuál fue el objetivo inicial del grupo fundador previo a la constitución de la asociación?

g. ¿Quiénes tomaron la iniciativa?

- Asociados
- Técnicos
- Funcionarios
- Otros

h. ¿Se conocían de antes?

- SÍ NO

i. ¿Qué vínculos tenían que facilitaron su conformación?

- Familia
- De vecindad
- Amistad
- Étnicos

j. ¿Estaban organizados previamente como grupo al vincularse con programas de asistencia/desarrollo o se asociaron a partir de la propuesta realizada por estos programas?

- Organizados previamente
- Asociados a partir de la propuesta del programa

k. ¿Cuáles eran los principales problemas y/u oportunidades que enfrentaban?

l. ¿Los objetivos actuales han cambiado en relación a los planteados al inicio de la experiencia asociativa? Si es así, ¿por qué?

m. ¿Qué instituciones brindaron su apoyo material y/o técnico para la organización?

n. ¿En qué consistió dicho apoyo material y/o técnico?

o. ¿Esas instituciones continúan participando hoy del apoyo o asesoramiento de la asociación? ¿Por qué?

p. ¿El grupo tiene personería jurídica?

SÍ NO

q. ¿Año de la obtención de personería jurídica? (en caso afirmativo): ____/____/____

r. ¿Cuál es la forma jurídica adoptada? ¿Se contemplaron otras formas jurídicas al tomar la decisión? ¿Por qué se optó por la misma frente a las otras opciones?

s. ¿Esta forma jurídica adoptada es la más apta para cumplir los objetivos de la asociación? ¿Por qué?

t. Cantidad de miembros activos de la asociación en la actualidad:

u. Cantidad de miembros adherentes o indirectos de la asociación¹²:

v. ¿Desde la conformación de la asociación a la actualidad, se incorporaron nuevos miembros? ¿Cuántos? ¿Por qué?

w. ¿Cuáles son los requisitos para la incorporación de nuevos miembros?

x. ¿Desde la conformación del grupo original a la actualidad, dejaron de participar miembros? ¿Cuántos? ¿Por qué?

y. Desde la conformación del grupo inicial que dio origen a la asociación hasta la actualidad, ¿cuáles han sido las principales dificultades encontradas para funcionar en forma asociativa?, ¿cómo las resolvieron?, ¿tuvieron algún tipo de asistencia, orientación?, ¿por parte de quiénes?

2. Características de los integrantes del proyecto asociativo

2.1. ¿Qué características socioeconómicas definen a los asociados?

<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de recursos Considerar: tierra y su tenencia, trabajo (familiar, asalariados, etc.), capital (grado de mecanización)	
<ul style="list-style-type: none">• Tipo de actividad principal Considerar: actividad productiva predominante; actividades secundarias y/o extraprediales; principales mercados, autoconsumo	

¹² Entendidos como aquellos miembros que no gozan de todos los derechos y obligaciones de los miembros activos o no operan regularmente en la asociación (ej: contratos eventuales con terceros).

• Sexo y edad	
• Si existe cierta polaridad en los asociados (heterogeneidad desde el punto de vista socio-productivo), rescatar ambas realidades	

2.2. ¿Los miembros de la comisión directiva o los asociados participan en otras:

- Asociaciones civiles
- Organizaciones públicas
- Empresas

¿Cuáles?

3. Estructura y funcionamiento organizativo de la asociación

3.1. ¿La asociación tiene un lugar físico (sede) para que se reúnan sus asociados o sus directivos?

- SÍ NO

3.2. ¿Con qué frecuencia se reúnen los asociados?

3.3. ¿Cuántos miembros asisten regularmente?

3.4. ¿Existen divisiones de funciones y responsabilidades en la conducción de la asociación?

- SÍ NO

3.5. ¿Cuáles? ¿Quiénes las desempeñan?

3.6. ¿Existe una comisión directiva que toma las decisiones y lleva adelante el funcionamiento de la asociación?

SÍ NO

3.7. La representación, ¿ha sido constante o ha cambiado a lo largo de la historia de la forma asociativa (estadios inicial, intermedio y avanzado)? ¿Por qué?

3.8. ¿La asociación tuvo o tiene un líder reconocido? (puede ser 1 o más)

SÍ NO

3.9. El líder es:

- Un productor o integrante de la asociación
- Un técnico/profesional externo

3.10. ¿Cómo se toman las decisiones en la asociación?

- En forma individual
- En forma grupal
- Consulta a técnicos

3.11. ¿Qué temas se tratan en las reuniones de los asociados y en las reuniones de la comisión directiva?

- Productivos Comercialización Infraestructura
- Comunidad Asociaciones y alianzas Otros

En caso de elegir Otros, especifique:

3.13. ¿Llevan registros contables y administrativos?

SÍ NO

¿Cuáles?

3.14. ¿Tienen personal contratado para las actividades gerenciales, administrativas, o de trabajo en las actividades a las que se dedica la asociación?

SÍ NO

¿Qué funciones cumplen?

3.15. ¿Cuáles son los bienes inmuebles y equipamiento (rodados, maquinaria) principales de los que dispone la asociación para el desarrollo de su actividad?

3.16. ¿La asociación ha adquirido inmuebles, maquinaria o equipamiento en forma conjunta?

SÍ NO

3.17. Si tienen bienes en común, ¿han creado mecanismos de obtención de recursos para mantener esos bienes?

SÍ NO

¿Cuáles?

3.18. ¿Qué porcentaje de ellos se ha adquirido con ayuda económica externa? (donaciones y/o subsidios de Programas de asistencia o desarrollo, ONG, fundaciones, Estado, etc.)

4. *Actividad económica conjunta: Producción, transformación y comercialización, etc.*

4.1. ¿Cuáles son las principales actividades económicas de la asociación?

- Adquiere y comercializa insumos
- Acondiciona
- Transforma la producción
- Transporta la producción
- Comercializa la producción
- Turismo
- Otras

Describe los productos o servicios:

4.2. ¿Cuáles son las estrategias de agregado de valor en las que se ha concentrado la asociación?

- Gestión de la calidad agroalimentaria (BPA, BPM, HACCAP, etc.)
- Diferenciación de productos en función de diversos atributos (origen, sustentabilidad ambiental, sustentabilidad social, orgánicos, etc.).
- Procesamiento general
- Procesamientos específicos (por ejemplo, congelados, deshidratados, precocidos, fermentados, mínimamente procesados, etc.)
- Conservación
- Empaque y embalaje
- Distribución y logística
- Comercialización conjunta
- Marketing
- Otras

Describe brevemente la/s estrategia/s seleccionadas y las principales razones por las que fueron adoptadas.

4.3. Adoptar las estrategias señaladas, ¿implicó transformar cuestiones organizacionales o jurídicas previas?, ¿en qué sentido?, ¿qué requerimientos tuvo la incorporación de estas estrategias?

4.4. ¿Cómo es la operatoria económica con los asociados?
(Describir, por ejemplo, compra/venta, consignación del producto, cobro de un servicio, etc.)

4.5. ¿Qué porcentaje de la producción para el mercado de los asociados se transforma o comercializa a través de la asociación?

- (-10%)
- (10-20%)
- (20-50%)
- (50 al 100%)

¿Por qué?

4.6. ¿Qué evolución ha tenido la actividad económica desde la constitución de la asociación hasta la actualidad?

- Aumentó
- Disminuyó
- Se mantuvo constante

4.7. ¿Puede cuantificar el volumen de producción o el valor de las ventas anuales en el inicio de la actividad del grupo y en la actualidad?

4.8. ¿Qué porcentaje aproximado de los activos de la asociación han sido adquiridos con los ingresos generados por su actividad económica?

%

4.9. ¿El ingreso o situación de los productores asociados tuvo algún cambio a partir de operar con la asociación?, ¿en qué medida la asociación ha sido un instrumento de mejora?, ¿a qué lo atribuye?

4.10. ¿Qué ventajas encuentran los asociados al integrar la asociación?, ¿por qué considera que lo señalado es una ventaja?

- Asistencia productiva
- Acceso a mercados, insumos y menores costos
- Acceso a Información
- Mayor capacidad de negociación
- Otras

En caso de elegir Otras, especifique cuales:

4.11. ¿Existen mecanismos para resolver las diferencias o conflictos surgidos de la operación con los asociados?

SÍ NO

¿Cuáles?

4.12. ¿Operan con terceros no asociados?

4.13. ¿Las condiciones para los no asociados o terceros son iguales/distintas a los asociados?, ¿por qué?

4.14. ¿Cuál es el motivo para operar con no asociados?

4.15. ¿Cuáles son los mercados a los que llegan los productos de la asociación?

- Mercado local
- Mercado provincial
- Mercado nacional
- Mercado internacional

4.16. ¿Qué porcentaje aproximadamente de lo producido o comercializado se destina a cada mercado?

Mercado local	<input type="text"/> %
Mercado provincial	<input type="text"/> %
Mercado nacional	<input type="text"/> %
Mercado internacional	<input type="text"/> %

4.17. ¿Han cambiado los mercados principales de destino desde la constitución de la asociación -por ejemplo, pasar del mercado local al provincial o nacional?, ¿por qué?

4.18. En los casos que la venta se realiza en forma conjunta, ¿cómo se acuerda internamente sobre cuánto, cómo y a quién vender?

4.19. ¿Se aplica algún tipo de planificación de la producción o de las compras de la organización con base a lo que esperan de los mercados?, ¿cómo se acuerda internamente?

4.20. ¿Requieren habitualmente el apoyo del técnico o asistencia externa de los programas o agencias para negociar y llegar a los mercados?, ¿por qué?

4.21. ¿Utilizan criterios de negociación que contemplan costos de producción e información de mercados?, ¿por qué?

4.22. ¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentran en el acceso al mercado?, ¿han buscado resolverlo?, ¿cómo?

4.23. ¿El grupo ha solicitado créditos de algún tipo para desarrollar sus actividades de agregación de valor y/o de comercialización?

SÍ NO

¿Fue otorgado?

SÍ NO

¿Qué entidad lo otorgó?

¿Con qué objetivo lo solicitaron?

¿Pudieron devolverlo en tiempo y forma?

- SÍ NO

4.24. ¿El grupo ha recibido subsidios o donaciones de gobierno, agencias, programas, fundaciones, ONG, u otras instituciones?, ¿puede estimar el monto total e identificar los organismos que los otorgaron?, ¿qué tan determinantes han sido sobre el avance de la experiencia?, ¿cuál es el grado de dificultad o los obstáculos para acceder a los mismos?

4.25. Teniendo en cuenta el volumen operado, los ingresos obtenidos, y la capacidad de negociación alcanzada, ¿cómo definiría la situación actual de la asociación respecto de los años en que comenzaron la actividad?:

- Mejor
 Igual
 Peor

4.26. ¿Qué planes tiene la asociación para el crecimiento y consolidación de la misma en el futuro próximo (5 años)?

4.27. ¿Qué tipos de apoyos institucionales requerirán para implementarlos?

- Asistencia técnica
 Recursos financieros
 Otros

En caso de elegir Otros, especifique cuáles y quiénes podrían brindarlos.

5. *Redes de apoyo y colaboración*

5.1. ¿La asociación recibe o ha recibido asistencia técnica de programas públicos o privados o agencias gubernamentales?

- SÍ NO

5.2. ¿De qué organismos y en que período?

Organismos	Desde	Hasta

5.3. ¿La asociación ha establecido vínculos estables con otros grupos, asociaciones o empresas?

SÍ NO

¿Con cuáles?

5.4. Estas vinculaciones son de orden: *(marcar e identificar instituciones)*

- Económico** (empresas, cooperativas, otros grupos económicos, ferias francas, *clusters*)
- Gremial** (cámaras empresarias, sindicatos, etc.)
- Social** (fundaciones, ONG, Iglesia, otros grupos o asociaciones)
- Política** (municipio, provincia, programas de desarrollo o asistencia, agencias estatales, partidos políticos, Foro Nacional de la Agricultura, otras)

5.5. ¿Cuáles fueron los factores o motivos considerados para vincularse en cada caso?

5.6. ¿Cómo evalúan los resultados alcanzados a través de las vinculaciones institucionales?

5.7. El Estado (municipal, provincial, nacional), ONG u otras organizaciones de la sociedad civil, ¿adquieren a través de sus agencias o programas, productos o servicios de la asociación?, ¿qué porcentaje de su volumen anual?

5.8. ¿La asociación ha realizado acuerdos comerciales o contratos con empresas privadas o cooperativas? Descríbalos.

5.9. ¿Qué porcentaje de la operatoria total anual de la asociación significan esos acuerdos con empresas?

5.10. ¿Por qué han realizado estos acuerdos?

5.11. ¿Cuál fue el resultado?

5.12. ¿La vinculación continúa?, ¿cuánto tiempo se ha desarrollado?, ¿por qué se interrumpió?

5.13. El Estado (municipal, provincial, nacional), los programas de desarrollo, ONG o fundaciones de la sociedad civil ¿han actuado de intermediarios en la gestación de negocios o mercados para la vinculación de la asociación con empresas privadas o consumidores? En caso afirmativo identifique las instituciones y estime qué porcentaje de su volumen anual de bienes o servicios se canaliza a través de este mecanismo.

5.14. ¿La asociación se encuentra **actualmente** en condiciones de mantenerse en actividad normal sin apoyo externo? (*Estado, técnico, programas, subsidios*)

SÍ NO

5.15. ¿Qué tipo de apoyos resultan fundamentales para poder continuar con su actividad?

5.16. ¿En qué plazo de tiempo considera que la asociación podría alcanzar plena autonomía y ser autosuficiente para su funcionamiento sin el requerimiento de apoyos externos?

5.17. ¿Desde que la asociación tiene actividad económica han existido cambios en la comunidad debido al accionar directo o indirecto de la asociación? ¿Cuáles?

B. GUÍA DE PAUTAS PARA ENTREVISTAS A TÉCNICOS DE PROGRAMAS DE DESARROLLO, FUNCIONARIOS PÚBLICOS, O INTEGRANTES DE ONG QUE HAYAN ASISTIDO A LAS AEncAF SELECCIONADAS

Comentario al entrevistador:

La entrevista al técnico tiene por objeto incluir, pero a su vez trascender, su conocimiento sobre la asociación específica que ha sido relevada, con el objeto de comparar ese proceso con otras iniciativas asociativas en las que haya participado. En cierto modo, se procura poner el estudio de caso seleccionado en un contexto más amplio de otras experiencias asociativas desarrolladas en el territorio con diferentes resultados. Adicionalmente, la entrevista con el técnico resultará de utilidad para obtener o respaldar la información de la entrevista a los integrantes de las asociaciones.

Nombre del entrevistado: _____

Cargo o función del entrevistado: _____

Institución a la que pertenece: _____

Datos del entrevistado:

Domicilio: _____

Localidad: _____

Provincia: _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____ @ _____

Fecha de la entrevista: ____ / ____ / ____

Al responder el siguiente cuestionario, considere tanto su historia respecto a procesos de gestión de proyectos asociativos en general, como el caso específico de la experiencia asociativa seleccionada en el marco de la iniciativa INTA-SSAF-IICA.

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en el apoyo a la generación de formas asociativas? Cuente, describa su historia a través de este proceso de gestión.

2. ¿A cuántos grupos beneficiarios de proyectos de desarrollo ha asistido?, ¿cuántos integrantes de estos proyectos han conformado finalmente la experiencia asociativa?

3. ¿Qué factores han facilitado la gestación de los grupos para formalizar proyectos asociativos?

Presencia de precursores sociales y culturales como:

- Parentesco
- Amistad
- Vecindad
- Etnicidad
- Acceso a beneficios inmediatos
- Otros

4. ¿Qué porcentaje de los grupos con los que ha trabajado se disolvieron o se encuentran estancados sin poder formar asociaciones con algún grado de formalización y actividades económicas conjuntas?

 %

5. ¿Cuáles han sido los principales problemas que le impidieron continuar?

6. ¿Qué factores han dificultado la gestación de los grupos para formalizar proyectos asociativos?

- fracasos de experiencias previas (propias o ajenas)
- Escasos recursos de los asociados
- Falta de apoyos adecuados en tiempo y forma
- Otros (especifique)

¿En qué medida y por qué los factores señalados han dificultado dicha gestación?:

7. ¿Cuántos de los grupos llegaron a conformarse en asociaciones u organizaciones económicas formales y operativas?

8. ¿Qué formas jurídicas adoptaron y por qué?

9. ¿Esta forma jurídica adoptada es la más apta para cumplir los objetivos de la asociación?, ¿por qué?

10. ¿Continúa asistiéndoles?

SÍ NO

11. ¿Alguna ha alcanzado un grado de consolidación o autonomía para la toma de decisiones y desarrollo de sus actividades económicas que prescindan del apoyo externo, técnico u otro?

SÍ NO

12. ¿Cuáles son los factores que facilitaron esa consolidación y autonomía?

13. ¿Qué apoyos específicos en lo organizativo brindó usted o a través de terceros a los grupos que ha asistido?

14. ¿Cuáles son las demandas de los grupos orientadas específicamente a aspectos organizativos y de su actividad económica?

15. ¿Qué papel considera que han tenido las vinculaciones de las asociaciones en redes horizontales y verticales con otras asociaciones y con empresas para su consolidación y desarrollo?, ¿puede ejemplificar con algún caso?

16. ¿Qué impactos diría que ha tenido la formación de asociaciones económicas de productores sobre las condiciones de vida de la comunidad donde se asientan?

17. De acuerdo a su criterio y experiencia, ¿las asociaciones tienen posibilidades de consolidarse como organizaciones económicas eficientes y autónomas en el mediano plazo?, ¿por qué?

18. ¿Cuáles son las condiciones básicas para lograrlo?

Se terminó de imprimir en el mes de junio de 2014
en VCR Impresores S.A.
Buenos Aires - Argentina