



SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS PRODERI

Mercado Campesino de La Leonesa
Departamento Bermejo - Chaco

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO RURAL INCLUYENTE (PRODERI)

Mercado Campesino de La Leonesa
Departamento Bermejo - Chaco

ÍNDICE

➤ Introducción	07
➤ Proyecto Hortícola - Ganadero del Mercado Campesino	10
Descripción del caso	11
Antecedentes del proyecto	11
Situación inicial y objetivo del proyecto	12
Desarrollo de la experiencia	14
El entramado organizacional e institucional	23
Género y juventud	26
Innovación y sostenibilidad	28
Lecciones aprendidas	32
Comunicación de resultados	39
Recomendaciones/conclusiones	43
➤ Anexo 1	
Metodología para la sistematización de experiencias	46
➤ Anexo 2	
Informe de relevamiento de campo	55
➤ Bibliografía	56

INTRODUCCIÓN

En el marco de la puesta en marcha de un **Sistema de Gestión del Conocimiento**, la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DI-PROSE), se propone prestar especial atención a procesos de intervención territorial innovadores (en términos productivos, tecnológicos u organizativos) vinculados a las cadenas de valor priorizadas por el Programa de Desarrollo de las Cadenas Caprinas (PRODECCA) y el Programa de Inserción Económica de los Productores Familiares del Norte Argentino (PROCANOR).

Para ello se utilizó la metodología de sistematización, con el objetivo de reconstruir experiencias- o procesos- cuyos resultados resulten significativos para la Dirección General.

El objetivo de la implementación de esta práctica está vinculado con el aprendizaje y la difusión de herramientas que permitan ya sea aportar nuevos conocimientos, como alertar sobre riesgos potenciales para mejorar la direccionalidad de las acciones de intervención. Con este proyecto, se busca:

- ▶ Facilitar un proceso reflexivo para reconstruir la experiencia, a través de la sistematización en forma participativa.
- ▶ Extraer enseñanzas de forma sistemática y colectiva, identificando estrategias

de innovación que promuevan cambios de políticas favorables al sector rural.

- ▶ Identificar lecciones aprendidas, innovaciones y desafíos para nuevas iniciativas.
- ▶ Apoyar la identificación de acciones y estrategias conjuntas que permitan avanzar en la consolidación del trabajo realizado en los diferentes proyectos de desarrollo rural.
- ▶ Construir redes y difundir los conocimientos adquiridos en el marco de las diferentes experiencias.

En el presente documento se desarrolla el primer proyecto sistematizado que se estructura de la siguiente manera: en primer lugar se presentan los antecedentes del proyecto seleccionado (**Hortícola-Ganadero, La Leonesa, Chaco**), luego se describe la situación inicial y los cambios acontecidos (positivos y/o negativos) a partir de la intervención del PRODERI. A continuación, se evalúan elementos que permiten pensar en la sostenibilidad de la experiencia. Luego, se presentan las lecciones aprendidas de esta experiencia, que buscarán incidir positivamente en futuras intervenciones en el marco de los Programas PRODECCA y PROCANOR. Finalmente, en el Anexo 1 se desarrolla la metodología aplicada para la selección de los casos.



#01

PROYECTO HORTÍCOLA GANADERO DEL MERCADO CAMPESINO

**PROYECTO
HORTÍCOLA GANADERO DEL
MERCADO CAMPESINO**

DESCRIPCIÓN DEL CASO

Antecedentes del proyecto

La primera experiencia seleccionada para el proceso de sistematización es el Proyecto “Hortícola-Ganadero” del Mercado Campesino localizado en el Municipio de La Leonesa, en el Dpto. Bermejo, de la Provincia del Chaco.

La presente experiencia fue apoyada anteriormente con el Proyecto “Crédito Mercado Campesino (CREDIMERC)”, también del PRODERI. En ese primer caso, la Asociación Civil Consorcio Productivo de Servicio Rural N°9 La Leonesa fue la encargada de gestionar un Fondo Rotatorio (FR), a través del cual se otorgaron créditos a 10 familias (5 representadas por mujeres y 5 por hombres, ambos de 30 años y más), las cuales actualmente forman parte del Mercado Campesino.

El objetivo general era fortalecer y consolidar el Mercado Campesino como una alternativa comercial sustentable y de esta manera aumentar los ingresos de las familias campesinas que participan, mejorando su nivel de vida familiar y de su comunidad. El objetivo específico era fortalecer los procesos de organización, transformación y comercialización mediante el manejo por parte de la organización de créditos a través de un fondo rotatorio para los productores/as del Mercado Campesino y realizar un manual de usos.

Los créditos permitieron a los productores invertir en infraestructura y/o insumos para mejorar la continuidad de la producción, calidad y variedad de productos. Además, se realizó la compra de una exhibidora de uso comunitario en el Mercado, con el fin de mantener los productos frescos para su comercialización. Asimismo, se llevó a cabo un plan de asistencia técnica durante toda la ejecución del proyecto, que consistió en: Capacitación en Técnicas de atención al cliente; Taller de Nuevas técnicas y estrategias para vender nuestros productos; Capacitación en Registro de ventas; Capacitación en Planillas de análisis costo-beneficio; Taller de Organización y gestión en el Mercado Campesino; Taller de Diversidad de productos y transformaciones. Esta asistencia técnica fue brindada por técnicos del INTA, de la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación y de la UEP PRODERI.

Las metas del proyecto fueron: incrementar el ingreso monetario del productor en un 100% , tomando como base un ingreso promedio de \$2.242, así como la variedad de productos. [#3]

El monto otorgado por el organismo de financiamiento fue de \$80.250 y se realizó en un único desembolso (agosto

#3 LA META SERÁ EVALUADA EN EL MARCO DE LA REALIZACIÓN DEL INFORME DE CIERRE DEL PROYECTO.

de 2016), de los cuales \$25.000 se destinaron a la compra de la exhibidora y \$50.000 al FR, con créditos a 10 productores beneficiados. Se otorgó además un monto de \$5.250 para imprevistos.

Situación inicial y objetivo del proyecto

El Proyecto Hortícola-Ganadero, perteneciente a la Asociación Civil Consorcio Productivo de Servicio Rural N°9 La Leonesa, se ubica en la localidad homónima, en el Departamento de Bermejo de la Provincia del Chaco.



Sus beneficiarios son pequeños productores campesinos que alternan ganadería con horticultura y se encuentran dispersos en diferentes parajes, entre 5 y hasta 18 km de distancia de La Leonesa. La producción se realiza en superficies pequeñas, con escasa tecnología y pocos conocimientos sobre prácticas agrícolas. Esta

situación comenzó a cambiar a partir del Proyecto CREDIMERC, el cual es visto por los productores como una primera etapa del presente proyecto, es decir, son considerados como complementarios.

El objetivo general del Proyecto fue desarrollar horticultura y ganadería sustentables, que optimizaran el aprovechamiento de los recursos naturales para lograr la sustentabilidad de las familias hortícolas-ganaderas, generando una mejora en el nivel de vida. Los objetivos específicos fueron: incorporar tecnología para mejorar la producción; lograr continuidad y calidad de productos; incrementar cantidad y diversificar la producción; implementar un sistema de planificación de la producción; fortalecer a los productores mediante capacitación en gestión del mercado y en la presentación de productos y comercialización; fomentar la participación de los jóvenes en la cadena hortícola; desarrollar un buen manejo de rodeo de cría a través de apotramiento que se adapte mejor a la capacidad de los campos naturales de la zona.

El problema que se intentó resolver con el Proyecto fue la falta de infraestructura adecuada. Para ello, se buscó realizar un sistema de captación de agua comunitario, incorporar medios de transporte para trasladar la producción a los centros de acopio, mejorar los ciclos de siembra, manejo de tecnología, rotación de cultivo, optimizar el manejo de rodeos, suplementación, carga animal por

hectárea, etc. También estuvo prevista la incorporación de estructuras de media-sombras para reducir riesgos, principalmente en verdura de hojas en verano. Además, por tratarse de productores hortícola-ganaderos, existía premura por delimitar correctamente las áreas de producción, a través del cercado o alambrado del sector hortícola.

En lo que respecta a su perfil productivo, básicamente producen hortalizas durante todo el año pero, como la producción es generalmente a campo abierto, dependen mucho de las condiciones climáticas, por lo que la producción es irregular con épocas más abundantes y estacionales. A lo largo del año 2017, durante el cual se ejecutó el proyecto, los productores de la zona tuvieron dos crecientes de los ríos Paraná y Paraguay, a lo que se sumaron lluvias y granizo (1200 mm de precipitaciones en 25 días y 300 mm en 3 días), lo que trajo aparejado 15 días con las fincas inundadas.

Ante la necesidad de comercializar la producción en mejores condiciones y eliminar intermediarios (en este caso representados por las verdulerías de la zona), y por demanda de los mismos productores, surge el Mercado Campesino (MC), que funciona desde hace tres años. Este agrupamiento, además de generar un espacio de reuniones y encuentros que les ha permitido organizarse, ha reforzado los procesos de

comercialización de la pequeña producción. Si bien a lo largo de su corto tiempo de existencia el MC ha ganado presencia, aún en la actualidad- en términos de atender la demanda- presenta una oferta insuficiente de productos de la agricultura familiar. La mayoría son socios del Consorcio N° 9 de La Leonesa el cual, a partir de los fondos asignados, brinda a la producción un servicio de laboreo de suelo (sueldo del tractorista), mantenimiento, semillas, gasoil, gastos administrativos y viáticos. El Consorcio N°9 funciona desde el año 2010, a partir de la sanción de la Ley Provincial Nro. 6.547 “Régimen de Consorcios Productivos de servicios rurales”.

En la etapa de formulación del Proyecto, se buscó incorporar las demandas tanto de un grupo de productores pertenecientes al MC como de otros productores individuales, con el objetivo de integrarlos al Mercado. Estos últimos producen principalmente para el autoconsumo y venden a intermediarios que se acercan a sus chacras, a diferencia de los productores asociados al MC que comercializan en promedio un 70% de lo producido (y solo el 30% restante es para autoconsumo). A raíz de las diferencias entre productores, en el diseño final del proyecto no se logró sumar al conjunto de los productores del Consorcio.

Por otro lado, en La Leonesa se distinguían dos grupos de productores ubica-

dos en dos zonas diferenciadas: aquellos que se dedicaban exclusivamente a la horticultura y otro grupo más indefinido que realizaba, aunque de forma precaria y en un menor volumen [#4], tanto producción hortícola como ganadera. El diseño del proyecto se focalizó en estos últimos productores, con el objetivo de ordenar las actividades intraprediales que realizaban. Por ejemplo, capacitarlos en mejores prácticas y manejo de animales para que no se cruzaran y arruinaran la cosecha de las diferentes producciones hortícolas.

Por otro lado, desde la etapa inicial de diseño del proyecto siempre estuvo presente la decisión de asegurar la participación de mujeres. Un integrante del equipo técnico provincial de la UEP-PRODERI Chaco menciona esta cuestión de la siguiente manera:

*“Fue un factor también cuando diseñamos el proyecto (...) como criterio técnico estaba presente la cuestión de que los procesos comerciales promueven habitualmente la **participación de mujeres**”*

*“Es la cadena particular también, la frutihortícola, suele tener mayor participación femenina (...) **es una característica de la cadena y del proceso comercial** también: las ferias y la cadena hortícola tienen más participación femenina que otras”*

Atendiendo esta situación durante la selección de los beneficiarios [#5], de las 20 familias destinatarias el 75% son familias representadas por mujeres adultas (de 30 años y más) y por varones y mujeres jóvenes (de hasta 29 años).

Desarrollo de la experiencia

En esta sección se aborda el desarrollo del **Proyecto “Hortícola- Ganadero” del Mercado Campesino La Leonesa**. De acuerdo a los criterios metodológicos presentados anteriormente, el Proyecto “Hortícola Ganadero” cumple ampliamente con el criterio de grado de avance debido a que posee una ejecución del 100% del monto otorgado por el

#4 ESTA INFORMACIÓN SE DESPRENDE DE LA ENTREVISTA REALIZADA A UN TÉCNICO PERTENECIENTE A LA UEP PRODERI, QUE PARTICIPÓ DE LA ETAPA DE DISEÑO DEL PROYECTO E IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS.

organismo de financiamiento. Respecto a las cadenas y provincias priorizadas, pertenece a la cadena hortícola en la Provincia del Chaco y, por lo tanto, la experiencia podrá ser capitalizada por el PROCANOR.

A partir del contexto de partida descrito, se realizará un análisis sobre los elementos más relevantes que incorporaron cambios significativos a la organización y que tuvieron un impacto en la calidad de vida de los beneficiarios, poniendo en contraste la situación inicial con las condiciones actuales que presenta la experiencia seleccionada.

El proceso de sistematización recorre las diferentes instancias del proyecto desde el diseño, formulación de los principales objetivos propuestos hasta los resultados alcanzados. En este sentido, el relevamiento de la información tiene en cuenta lo siguiente:

- ▶ la forma en que se asignaron los diferentes recursos y cómo se distribuyeron al interior de la organización,
- ▶ el impacto que tuvieron los mismos en los beneficiarios y su distribución al interior de la organización,
- ▶ las distintas actividades realizadas a través de la asistencia técnica, capacitaciones y cualquier otro tipo de instrumento utilizado para el fortalecimiento y desarrollo organizacional.

La evaluación de los resultados alcanzados no será únicamente en términos de éxito o fracaso de las acciones previstas en el proyecto, sino con vistas a relevar y recuperar aprendizajes -considerando los riesgos y las limitaciones existentes a lo largo de todo el proceso de la experiencia-, así como las fortalezas desarrolladas por el conjunto de los actores intervinientes. Las lecciones recuperadas y aprendidas a partir de lo manifestado por los funcionarios, técnicos y beneficiarios del proyecto se traducen en oportunidades para mejorar futuras intervenciones en contextos similares a los de la experiencia estudiada, pudiendo ser replicadas en proyectos de las nuevas operaciones como PRODECCA y PROCANOR.

Caracterización Productiva

Al comienzo de la experiencia, entre los beneficiarios directos del proyecto las actividades principales eran la horticultura y la ganadería bovina. Tal como se ha mencionado anteriormente, no se detectaba un perfil productivo homogéneo, ya que cada una de las fincas tenía una situación productiva particular. Atendiendo al escenario que se presentaba, uno de los objetivos del proyecto fue integrar y mejorar la oferta

#5 ESTA CUESTIÓN SE PROFUNDIZA EN EL APARTADO "ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA A PARTIR DE LOS CRITERIOS METODOLÓGICOS".

en relación a la calidad y cantidad de la producción, tanto de aquellos productores que ya participaban del Mercado Campesino como de aquellos que en el marco del proyecto de PRODERI comenzaron a comercializar su producción de forma directa a través de este canal comercial. Para ello, el monto otorgado por el PRODERI fue de \$1.016.500, mediante un único desembolso (en noviembre de 2016), de los cuales \$660.000 fueron destinados a inversiones intraprediales a nivel individual, \$290.000 de uso colectivo o comunitario y \$66.5000 para imprevistos. **Los beneficiarios directos del Proyecto son 20 familias que integran el Mercado Campesino** y forman parte, asimismo, del **Consortio Productivo de Servicio Rural N°9 La Leonesa**. Este último está compuesto por 60 familias (180 socios). Los bienes de uso comunitario consistieron en la compra de 3 motocicletas para trasladar la producción desde las distintas zonas al MC.

A través de la realización de obras de infraestructura intraprediales, como por ejemplo la instalación de alambrado para cercar el terreno, se comenzó a dividir las diferentes actividades que se realizaban intra-finca. Esto derivó en una mejora de la calidad y ordenamiento de la producción a nivel general y dentro de cada chacra en particular. La posibilidad de diferenciar y potenciar cada una de las producciones **se ilustra en palabras del presidente del consorcio con la siguiente cita:** “Nos sirvió mucho (...) había

productores que estaban pura y exclusivamente dedicados a la parte de ganadería y no podían hacer huerta porque les faltaba alambres, postes, tejidos para ponerle un perímetro a la huerta con la parte de aves”.

Asistencia técnica

Para aquellos productores que tenían una producción mixta hortícola - ganadera, se buscaba fortalecer a través de la asistencia técnica, la necesidad específica en cada modelo productivo. Entre los desafíos se encontraban el cambio productivo y la incorporación de tecnología.

La incorporación de tecnología implicaba adquirir nuevas prácticas productivas a nivel general; en algunos productores el proceso se dio de forma más paulatina, dependiendo de la flexibilidad en el método productivo que existía previamente.

Los **productores recibieron capacitación en mejores prácticas para manejo de cultivo y animales** para que no se cruzaran y arruinaran la producción hortícola, **así se obtuvo una mejora en la calidad de la verdura producida**. La adopción de estas nuevas prácticas no estuvo exenta de cierta resistencia a la incorporación de los cambios culturales por parte de los productores. Sin embargo, superado este primer momento, permitió a los productores incrementar el volumen, la variedad y la calidad de la producción tanto hortícola como ganadera.



*“Nos **sirvió mucho** (...) había productores que estaban pura y exclusivamente dedicados a la parte de ganadería y no podían hacer huerta porque les faltaba alambres, postes, tejidos para ponerle un perímetro a la huerta con la parte de aves”*

En este sentido, se refuerza la importancia de promover la asistencia técnica de manera permanente, como instrumento que permite ampliar los conocimientos aplicables a la tarea diaria, en paralelo a un proceso de mejora y modernización continua del proceso productivo empleado.

Por otro lado, los productores han podido hacer una lectura respecto al interés variable de los consumidores y van adaptando la producción según la demanda temporaria.

Actualmente, los productores ofrecen zapallitos de tronco, chauchas, pepinos, melón, sandía, zapallo, choclo cebollita, acelga, lechuga, batata, mandioca, melón y rúcula achicoria, en función de la estacionalidad.

Los productores han identificado como punto a fortalecer la ampliación de la oferta de productos. Como proyección a futuro, les gustaría poder incrementar la variedad en dicha oferta, pero sobre todo poder ofrecerlos fuera de temporada. Según los productores, su sistema productivo tiene un diferencial y es que no utilizan agroquímicos, siendo agroecológico natural. Esto los posiciona favorablemente frente a otras producciones hortícolas de la región.

Comercialización y logística

El Mercado Campesino (MC) surge como necesidad de los productores de vender



su producción bajo condiciones más favorables. Al momento del inicio de la experiencia, el MC ya existía como estructura para comercializar los productos, aunque de manera incipiente. Sin embargo, se podían observar algunas dificultades para la participación en el mismo, dependiendo de las condiciones de producción y acceso al mercado de cada uno de los productores asociados al consorcio.

Acceder al financiamiento, a través del proyecto, **potenció la posibilidad de comercializar en forma directa (del productor al consumidor) a través del Mercado para un grupo de productores que aún no tenía llegada** al mismo, ya que su producción hasta el momento era para autoconsumo. [#6]

En palabras de los beneficiarios, a partir del acceso al financiamiento del proyecto y las inversiones realizadas, el rinde de la producción hortícola se incrementó. Vale la pena destacar que, al inicio del proyecto, se realizó un relevamiento sobre la cantidad de productos vendidos como parte del acompañamiento técnico, para conocer la demanda de los consumidores. Esto, con el objetivo de focalizarse en qué producir. De esta manera, se logró ajustar el volumen y tipo de productos, ampliando la variedad ofertada, para responder a la demanda detectada.

Respecto de la forma en que los produc-

tores difunden la existencia del MC y los productos que comercializan, es principalmente por medio del “boca a boca” y a través de las radios locales. **Así lo expresa el presidente del Consorcio:**

“Se difunde a través de las radios y del “boca a boca” la modalidad de producción -por la modalidad agroecológica-”.

La participación en ferias de la zona, la articulación con otras instituciones y otras vinculaciones que se van constituyendo -detallado más adelante-, implican la prestación de nuevos bienes y servicios -días y horarios de atención- estrechamente relacionados a la demanda.

En lo referido a la comercialización, los productores mencionan como desafíos y metas por delante ampliar canales de venta, tanto a nivel local como en otras dependencias, y mantener una oferta continua y variada de productos sin estar

#6 SEGÚN EL PRESIDENTE DEL CONSORCIO, COSTÓ ALINEAR A LOS PRODUCTORES INDIVIDUALES QUE NO ESTABAN INSCRIPTOS EN EL MC, CON EL OBJETIVO DE FORTALECER LAS ETAPAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, DEBIDO A QUE PRODUCÍAN HASTA ESE MOMENTO PARA EL AUTOCONSUMO Y SÓLO VENDÍAN LO PRODUCIDO A LOS QUE SE ACERCABAN A SU CHACRA.

atados estrictamente a la estacionalidad de los productos ni a la demanda actual de los consumidores.

Una de las dificultades observadas al comienzo de la experiencia fue la falta de acceso y movilidad a canales de comercialización conjunta, debido a la distancia de las fincas y la falta de medios de transporte adecuados para trasladar la producción de las chacras al Mercado. Por iniciativa de los técnicos del INTA, y a través del trabajo conjunto con los técnicos de la UEP PRODERI, se realizó un relevamiento con GPS de la ubicación de cada productor, para determinar las distancias respecto del MC. Así, se armó un croquis que sirvió de fuente de información para posteriores decisiones, como para determinar las dificultades particulares existentes dentro del conjunto de productores. Esta era una de las restricciones más importantes a la hora de pensar la posibilidad de incorporarse a la comercialización conjunta por medio del Mercado Campesino. Muchos de los productores no solo tienen sus chacras en lugares inaccesibles, sino que no poseían ningún medio de transporte disponible como para llegar al mercado o a otros canales de venta más urbanizados, y mucho menos transportar la mercadería en buenas condiciones.

En este sentido, la **inversión en la compra de motocargas** generó un cambio importante para los objetivos del proyecto respecto de ampliar la comercialización

de manera directa. **Así lo remarca una de las productoras:**

“De lo productivo y del medio de transporte que realmente necesitábamos, nos facilitó y nos ayudó muchísimo”

Se incorporaron dos motocargas para el mercado exclusivamente, y una se utilizó para el grupo que se iniciaba en la producción hortícola, para que pudieran producir y llevar sus productos al mercado, **tal como comenta el presidente del consorcio:**

“Mejoraron la calidad del producto, la calidad de la mercadería (...) en calidad y en cantidad, después el beneficio de la motocarga de traer la mercadería, llegar en buen estado”.

En la actualidad, **el consorcio tiene y administra cuatro motocargas**, de las cuales tres se compraron a través del proyecto y una más a través de la Fundación ArgenINTA, previo al proyecto.

La inclusión de las motocargas permitió mayor organización en la recolección de la producción y el traslado hacia el Mercado, de forma más ordenada, rápida y eficiente. **De esta manera, se incrementó el volumen y la calidad de los productos ofrecidos a la venta, ya que comenzaron a ser conservados en mejores condiciones.** El conjunto de estas inversiones generaron un fortalecimiento del Mercado a nivel general, logrando además presentar la mercadería en mejores condiciones, con una presentación



*“Mejoraron la calidad del producto, la calidad de la mercadería (...) en calidad y en cantidad, **después el beneficio de la motocarga** de traer la mercadería, llegar en buen estado”*

más ordenada y uniforme de la producción. Esto permitió, paralelamente, que nuevos productores socios del consorcio pudieran incorporarse a la venta de sus productos por medio del Mercado.

Restricciones de contexto

En el presente trabajo de sistematización también se buscan identificar las debilidades y principales desafíos percibidos directamente por los productores. Particularmente, en el caso de la producción hortícola suelen presentarse factores de contexto de diversa índole: cambio climático, económico, político e institucional. Se entiende que la interferencia de algunos de estos factores en el desarrollo de la experiencia puede provocar efectos determinantes en su evolución, por lo que representan tanto riesgos como oportunidades a tener en cuenta para entornos similares de trabajo.

En primer lugar, fueron mencionadas las **dificultades climáticas** que atravesaron los productores de la zona durante la ejecución del proyecto: crecientes e inundaciones con hasta 60 días bajo agua, además de granizo. Las inclemencias del tiempo tuvieron consecuencias en la producción que derivaron en retrocesos difíciles de revertir a corto plazo. **A pesar de eso, los productores se muestran dispuestos a continuar con sus proyectos.** Tal como ilustra una de las productoras en la siguiente cita:



*“Los inconvenientes de crecida de los ríos y de granizo sufridos en el último año no nos hicieron trastabillar, sino que nos hicieron más fuertes, **así que vamos a seguir**”*

Respecto de las **dificultades económicas**, al momento de sistematizar la experiencia el grupo de productores se refirió a los cambios en el tipo de cambio y a la creciente devaluación del peso argentino durante todo el año 2018. Esta situación generó una gran imprevisibilidad en los productores y en sus producciones, ya que día a día se incrementaron los precios en forma exponencial, siendo difícil establecer valores de referencia a largo plazo, tanto vinculados a la producción para la venta como también a la compra e incorporación de cualquier insumo necesario.

En lo que refiere al **plano institucional**, durante la ejecución del proyecto el equipo provincial de la UEP-PRODERI del Chaco sufrió cambios. Específicamente, la salida del técnico de terreno que se ocupaba del proyecto impactó en forma desfavorable durante su ejecución, debido a que –además– no fue reemplazado por un nuevo técnico. De igual forma, cabe mencionar que la sinergia instalada entre las distintas instituciones permitió suplir esta situación gracias al acompañamiento en territorio de los técnicos del INTA-Puerto Las Palmas. Esta situación se da en un contexto restrictivo para contratar nuevo personal técnico de apoyo.

El entramado organizacional e institucional

En lo que respecta al entramado orga-

nizacional e institucional, resulta necesario identificar tanto a aquellos actores organizacionales como institucionales que participan del proyecto y que configuran una red en términos de su gestión y ejecución.

En lo que refiere a los primeros, y considerando el marco normativo vigente, cabe mencionar que la provincia del Chaco cuenta con una Ley que favorece la conformación de un entramado organizacional. En particular, se hace referencia a la Ley Provincial 6.547/2010 “Régimen de Consorcios Productivos de Servicios Rurales”. Esta normativa establece un presupuesto específico para cada uno de ellos. Asimismo, este tipo de organizaciones son definidas como entidades de bien público de servicios a la comunidad, sin fines de lucro, integradas por vecinos de una zona determinada y con el objeto de aunar esfuerzos y aportes económicos para lograr contención, desarrollo y fortalecimiento de los pequeños productores chaqueños. Los mismos se financian con aportes de distintos orígenes, como ser el impuesto inmobiliario rural, el fondo algodónero, entre otros. En la actualidad, la Provincia registra la existencia de 77 consorcios productivos de servicios rurales. La autoridad de aplicación es el Instituto de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar (IDRAF), que depende del Ministerio de Producción y Ambiente de la Provincia. Asimismo, los consorcios se agrupan en la Asociación de Consorcios.

En este marco, se inserta la organización del Consorcio Rural Número 9 de La Leonesa que existe desde el año 2010, y que cuenta en la actualidad con 180 socios que representan 60 familias. Específicamente, destina los fondos recibidos para gastos administrativos, pago de sueldo al tractorista y otros insumos como pueden ser semillas, gasoil, entre otros. El Mercado Campesino surge a partir de la iniciativa de asociados del Consorcio. Del total de los mismos, en la actualidad son **20 las familias bene-**

ficiarias del proyecto, destacándose la participación de mujeres y jóvenes.

Cabe resaltar que el Mercado Campesino no dispone de personería jurídica, sino que su funcionamiento se enmarca en el ámbito del mencionado Consorcio. Sus participantes son agricultores familiares cuyas actividades principales son la horticultura y la ganadería bovina.

Tal como menciona un integrante del equipo técnico provincial de la UEP-PRODERI Chaco:

*“(..) El proyecto es presentado por el consorcio para socios del Consorcio en un proceso donde esos socios participan del Mercado Campesino (...) **El proyecto no es del Mercado Campesino**, sino que ese proceso es el que se fortaleció, pero la organización que lo genera, la organización que lo sostiene es el consorcio”*

Aclarada esta cuestión, el Proyecto Hortícola-Ganadero de la Leonesa surge a partir del diagnóstico realizado en las Mesas de Desarrollo Social realizadas en la Provincia durante el año 2015. En este espacio participaron organizaciones rurales, municipios, el gobierno provincial e instituciones técnicas como el INTA y la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Secretaría de Gobierno de Agroindustria de la Nación. Luego del diagnóstico realizado por los distintos actores que participaron del mencionado espacio, surgió el proyecto

hortícola de la Leonesa con el objetivo de potenciar una demanda específica existente y como respuesta para lograr una mejora en la comercialización de la producción.

Respecto a la participación de los actores institucionales se encuentra el INTA, específicamente a través de su Agencia de Extensión Rural ubicada en la localidad vecina de Las Palmas, y del programa ProHuerta. Los técnicos del ProHuerta realizaron un acompañamiento permanente del proyecto, brindando

principalmente asistencia técnica orientada a mejorar los sistemas de riego y el acceso a variedad de semillas. Además, el ProHuerta aportó al Mercado Campesino bienes de uso comunitario como ser balanzas, sella bolsas, cajones para exponer los productos, moledoras de maíz y gazebos, herramientas fundamentales para su funcionamiento y que aportaron a fortalecer el espacio comunitario.

Asimismo, el INTA promueve la realización de diversas ferias (como por ejemplo la Feria Cultiva), que se han convertido en nuevos espacios de participación y comercialización para los integrantes del Mercado Campesino.

Desde el ámbito gubernamental, en sus distintos niveles, el Mercado ha recibido colaboración. Así es que por ejemplo, el municipio de la Leonesa colabora de manera continua brindando el flete y el combustible, dándole la posibilidad al Mercado Campesino de poder trasladarse y participar en ferias en la Provincia. Asimismo, el predio donde en la actualidad funciona el Mercado es un galpón que ha sido cedido por el Municipio.

Desde la Subsecretaría de Agricultura provincial del Ministerio de Producción hay un interés manifiesto por implementar un modelo de certificación participativa -hoy vigente en Misiones y Corrientes [#7] para brindar el sello

agroecológico a la producción. También existe interés en implementar un protocolo de buenas prácticas en el manejo agroecológico para asegurar que este tipo de producción se encuentre certificada y libre de agroquímicos.

No obstante, cabe mencionar que al indagar sobre la articulación/participación de la Subsecretaría mencionada en los proyectos PRODERI vinculados a la producción hortícola, el acompañamiento técnico e institucional recibido disminuyó considerablemente en la instancia de finalización del proyecto.

Por último, es importante resaltar que la articulación entre los distintos actores institucionales que intervienen en terreno ha sido clave para impulsar y superar las problemáticas que iban apareciendo durante la ejecución. Así es que, por ejemplo, ante la salida del técnico de PRODERI que asistía al proyecto y frente a la imposibilidad de suplir su contratación, la sinergia conformada y establecida entre las instituciones presentes en el territorio permitió suplantar esta ausencia. En términos específicos, la presencia de los técnicos del INTA ha sido fundamental para superar esta limitación e impulsar el proyecto.

#7 DE ACUERDO A LA ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA ROBERTO GILLARD, DE LA SUBSECRETARÍA DE AGRICULTURA DE LA PROVINCIA DE CHACO.

GÉNERO Y JUVENTUD

Desde la DIPROSE, la estrategia de género se incorpora al diseño e implementación de todos sus programas y proyectos, partiendo de la premisa fundamentada de que existen asimetrías y desigualdades entre varones y mujeres, tanto al interior de las unidades productivas y familiares como en las instituciones que intervienen en el desarrollo rural. Es por este motivo que uno de los criterios de selección de los proyectos a sistematizar es que cuenten con participación de mujeres (al menos el 50% del total de proyectos).

En esta línea, la presente experiencia integra el conjunto de proyectos seleccionados con alta participación de mujeres y jóvenes, dado que 15 de las 20 familias beneficiarias (75%), son representadas por mujeres adultas (son 3, de 30 años y más) y por mujeres y varones jóvenes (son 7 y 5, respectivamente, de hasta 29 años). Si se considera el número de mujeres integrantes del proyecto, se puede decir que existe una alta participación económica de las mujeres. **Asimismo, el grado de empoderamiento de las mujeres también es alto si se tiene en cuenta su participación en los puestos de decisión y gestión dentro de la organización**, por ejemplo en el ejercicio de los cargos de vicepresidenta y secretaria del Consorcio [#8]. Las mujeres desarrollan tareas no solo en la etapa de comercialización sino también en los procesos



productivos y de logística, como es el caso de la productora encargada de manejar una de las motocargas. A partir de las entrevistas realizadas, así como de las visitas a las fincas, se pudo constatar la participación activa tanto de mujeres adultas como de mujeres jóvenes, dando cuenta de su conocimiento e involucramiento en las distintas etapas productivas e incluso en la gestión del proyecto y del Mercado Campesino, más allá de la comercialización. Esto trasciende las expectativas iniciales de la etapa de diseño del proyecto, vinculadas a su nivel participación y acotadas principalmente a la comercialización. [#9]

La participación de mujeres jóvenes en el proyecto es destacable, dado que la desigualdad de género no es la única que enfrentan. Los esquemas adulto-céntricos prevaecientes definen una nueva brecha que las coloca en posición subalterna en tanto jóvenes. Y su radicación en zonas rurales introduce una brecha adicional en relación con sus pares urbanas. Se configura de esta manera un “entrecruzamiento de desigualdades” que se traduce en dificultades para acceder a los recursos materiales y simbólicos, que les permitan replantear su posición social y desarrollar estrategias de vida autónoma. De esta manera, la combinación de las brechas de género, generación y lugar de residencia definen condiciones a partir de las cuales las mujeres enfrentan restricciones para el desarrollo personal y colectivo. [#10]

En este sentido es interesante el caso de una productora de 20 años, que participa tanto de la feria como del consorcio y está estudiando en la escuela agropecuaria de la zona. Se suma el caso, dentro de los productores jóvenes beneficiarios del proyecto, de un varón joven de 25 años, que también se encuentra estudiando.

La participación de jóvenes en el proyecto también se considera importante debido a que son actores estratégicos del desarrollo rural, ya que le dan al campo dinamismo, movilidad y expectativas de cambio necesarios para equilibrar las diferencias en el territorio rural. Según Caputo (2002) y Román (2003) [#11] , la migración juvenil se relaciona en la mayoría de los casos con escasez de empleo o deficiencias en el acceso a servicios básicos como la educación, a la vez que resalta la atracción que ejerce la vida urbana, en términos laborales y de experiencia de vida. No representa una

#8 LOS INDICADORES DE PARTICIPACIÓN DE MUJERES FUERON TOMADOS DEL PRODECCA, COMO LOS INDICADORES DE EMPODERAMIENTO (DEFINIDO EN FUNCIÓN DE SU PARTICIPACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES Y SUS COMISIONES DIRECTIVAS); Y DE PARTICIPACIÓN ECONÓMICA (ESTABLECIDO A PARTIR DEL NÚMERO DE MUJERES POR PROYECTO INTEGRAL).

#9 SE PUEDE CONSULTAR ESTE PUNTO EN EL APARTADO DE SITUACIÓN INICIAL Y OBJETIVO INICIAL DEL PROYECTO.

#10 “LAS NUEVAS GENERACIONES DE MUJERES RURALES COMO PROMOTORAS DEL CAMBIO”, UNIDAD PARA EL CAMBIO RURAL - IPE UNESCO, MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA DE LA NACIÓN, 2015.

#11 “EDUCACIÓN, DESARROLLO RURAL Y JUVENTUD”, ROGELIO BRUNIARD (COORDINADOR), IPE-UNESCO, FIDA, SECRETARÍA AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN, 2007.

elección en libertad, sino una expulsión, reproduciendo de esta manera, el círculo vicioso de pérdida de capital social al interior de las provincias argentinas. En este contexto, el desarrollo de la educación es una de las principales formas para evitar las migraciones. Si se consi-

dera el punto de vista de los productores adultos sobre esta cuestión, se verifica que valoran y apoyan el progreso educativo de las nuevas generaciones, tal como **se desprende de las palabras del presidente del consorcio** en la siguiente cita:

“La mayoría sigue estudiando, nadie quedó, porque recibió un proyecto, esclavizado (...) los padres siguen moviendo la parte de producción y el chico sigue estudiando, la mayoría sigue estudiando, no quedaron esclavizados ahí en el campo por el proyecto”

INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

En cuanto al carácter innovador del proyecto, se enmarca dentro de lo que el Manual de Oslo (2005) define como la introducción de un nuevo método de comercialización u organizativo. Tal como se mencionó anteriormente en el apartado metodológico, según la OECD (2005), “toda innovación debe incluir un elemento de novedad. El concepto de novedad se configura bajo tres formas: nuevo para la empresa, nuevo para el mercado y nuevo para el mundo entero”. En el caso del Proyecto Hortícola Ganadero, se trata de una nueva forma de organizar la comercialización, de manera asociativa, a través del Mercado Campesino. **La conformación y funcionamiento del Mercado Campesino también se considera una novedad a nivel local.**

Considerando los sub-criterios contemplados dentro del concepto de innovación y enumerados en el apartado metodológico, el proyecto corresponde a una innovación organizacional. Es decir, lo novedoso o innovador se relaciona con el proceso de conformación y fortalecimiento de la organización, que incluye procesos participativos para la toma de decisiones y para la gestión del proyecto por parte de los productores, en vistas a la comercialización de sus productos. La organización de la comercialización mediante la forma asociativa materializada en el Mercado Campesino corresponde a este concepto de innovación organizacional.

La búsqueda y concreción de esta nueva forma organizacional para la comer-

cialización, se considera estratégica y se puede sintetizar **a partir de la cita de uno de los técnicos de la UEP Proderi:**



“Ese espacio se llama Mercado Campesino y no Feria Campesina (...) es estratégica la denominación, porque es un espacio que se pretende pensar no solo la venta al menudeo como en las ferias sino tener un momento (...) más predis- puesto a la venta a granel, a las verdulerías, a algún acopiador o alguien que lo lleve a otro pueblo (...) no solo a las ferias, sino que han discutido en algún momento y han visto también que la cuestión de abastecer a los vendedores era una posibilidad porque (...) otra de las cosas que compite con la venta local es la larga tradición de venta a granel para los acopiadores (...) que en general lo que ha tenido como característica es que han sido situaciones en las que los productores y las productoras no pueden negociar nada”.

Por otro lado, la toma de conciencia de los propios productores respecto de la fortaleza adquirida a partir de esta forma asociativa para la comercialización, cristalizada en el Mercado Campesino, es otra de las características diferenciales del proyecto. Los productores son plenamente conscientes de que la mejor y más beneficiosa forma de comercializar sus productos es la de asociarse y vender de manera conjunta, tanto para alcanzar un mayor volumen de producción como para conseguir un mejor precio y, por lo tanto, lograr un incremento de sus ingresos. **Tal como menciona una de las productoras,**

*“Lo que queremos es seguir aumentando los compañeros, que vean que **al juntarnos podemos** (...) que se acerquen al grupo y ahí trabajemos todos juntos (...) eso es lo que tratamos de que vean los nuevos, no queremos ser poquitos en el Mercado Campesino sino que queremos ser bastantes, **cuantos más seamos, mejor, queremos seguir sumando**”*

En cuanto a la sostenibilidad del proyecto, es necesario hacer referencia, en primera instancia, al asociativismo constituido como uno de los mecanismos al que eventualmente apelan los actores

sociales-productivos que, en condiciones de mayor vulnerabilidad, se encuentran y generan un método para reducir costos, mejorar las condiciones de venta y su sostenibilidad en el tiempo. Al respecto, y tal como destacan Elgue y Charadía (2017) [#12], el asociativismo productivo posibilita superar el aislamiento y el individualismo, y al mismo tiempo, potenciar todos los recursos, ya sea técnicos, económicos y humanos. Asimismo, la escala asociativa permite el acceso y el aprovechamiento de infraestructura, maquinaria, equipos y la optimización de las condiciones de negociación frente a acopiadores e intermediarios, así también alcanzar bonificaciones en la compra de insumos y un mejor acceso -y fluido- a la asistencia financiera.

Siguiendo a Cedes-Consur (2015; 105) [#13], la participación de los actores sociales en la toma de decisiones sobre aquellas cuestiones que afectan sus vidas ha sido considerada por diversos autores como un elemento clave para el éxito de las iniciativas en las cuales los mismos se ven involucrados. La participación ocupa un lugar relevante en la discusión sobre políticas sociales, políticas de promoción, políticas de desarrollo local, etcétera.

En lo que respecta a este proyecto en particular, se puede identificar que el Mercado Campesino se ha conformado y constituido como un espacio de solidaridad

colectivo que ha potenciado la venta de la producción hortícola. En este sentido, una problemática presente en la localidad de La Leonesa era que los productores vendían su producción a las verdulerías locales a bajo precio. Antes de la conformación del Mercado, al no contar con otro

canal para comercializar su producción y al ser la verdura un producto perenne, las productoras y productores se veían obligados a venderla a un menor valor.

Esta situación **la expresa el presidente del Consorcio Número 9 de La Leonesa:**

*“Los productores veían la necesidad de comercializar el producto (...) caímos en un cuello de botella en que los productores producían pero venían a la frutería y les pagaban un 50% de lo que se podía (...) **Vimos la oportunidad de hacer una feria**”*

“La verdulería de la zona menos del 50% te quiere pagar (...) y no te alcanza (...) la ventaja es que nosotros en el mercado producimos de todo”

Como se puede ver en este proyecto, los beneficios y descripción acerca del concepto de asociativismo mencionados previamente se ajustan al caso del Mercado Campesino, donde en un primer momento la organización permitió la conformación de un espacio para comercializar su producción, evitando la presencia de intermediarios que distorsionan los precios tanto en lo que le pagan al productor, como en el precio de venta al consumidor. Así es que en un principio el Mercado se constituyó como un espacio de

comercialización realizado una vez por semana. Con el correr del tiempo, a partir del conocimiento por el “boca a boca” entre los vecinos y por la propia demanda de los consumidores, incrementó su funcionamiento a tres días por semana.

Esta situación **fue bien relatada por una productora que participa del Mercado:**

*“Estamos 3 veces a la semana y hay veces que nos falta la producción o hay clientes que justo no pueden venir los días que estamos (...) **si somos más nos podemos organizar en ese sentido**”*

#12 “FORMAS ASOCIATIVAS PARA LA AGRICULTURA FAMILIAR. ELEMENTOS PARA EL ANÁLISIS FUNCIONAL Y NORMATIVO DE LAS DISTINTAS FORMAS JURÍDICAS”, BUENOS AIRES, PRODERNEA-PRODERNOA (2007).

#13 SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE INTERVENCIÓN TERRITORIAL EN EL SECTOR DE LA AGRICULTURA FAMILIAR. INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD”, COORD. ÁLVARO RAMOS, BUENOS AIRES (2015).

Asimismo, el Mercado **funciona como un ámbito de encuentro entre productores con una importante participación de mujeres, y de mujeres y varones jóvenes**. También invita a la población urbana a conocer, valorar y adquirir productos frescos, con el objetivo de **promover la seguridad y la soberanía alimentaria y apoyar el desarrollo del sector rural**.

Como se ha podido identificar en este proyecto, la sostenibilidad del mismo está íntimamente relacionada con el desarrollo de capacidades organizacionales, tal como como sucede en el Mercado. En síntesis, siguiendo a Cedes-Consur (2015), la conformación de formatos asociativos ha actuado como sostén estratégico, articulador de sujetos y colectivos y generador de redes. En el caso del Mercado, esta situación ha incidido en forma positiva en el desempeño de estos actores. La potencialidad de la organización y el aprendizaje obtenido a partir de capacitaciones y asesoramiento técnico brindados por las diversas instituciones ha aportado significativamente a la posibilidad de generar una boca de expendio y comercializar evitando la presencia de intermediarios.

En segundo término, una de las cuestiones fundamentales para pensar la sostenibilidad en el tiempo de los proyectos refiere a la sinergia entre las distintas instituciones presentes en el territorio. En este caso en particular, la presencia de la UEP PRODERI, el INTA, el Municipi-

pio, etc., fue fundamental para potenciar el desarrollo y funcionamiento del Mercado, tanto desde las inversiones intraprediales realizadas como de las distintas herramientas que, por ejemplo, el INTA brindó a partir del ProHuerta, que facilitaron la presentación de los productos en el Mercado como así también su posterior comercialización.

Como corolario, y como se ha visto anteriormente, cabe mencionar que la sostenibilidad de los proyectos en el tiempo más allá de la presencia del Estado se encuentra íntimamente relacionada con el desarrollo de capacidades organizacionales.

LECCIONES APRENDIDAS

En el presente apartado se resaltan aquellos aspectos que constituyen aprendizajes tanto negativos como positivos para las futuras intervenciones. Por ende, se registran aquellos elementos que podrán replicarse como metodologías de trabajo buscando la implementación de buenas prácticas. También se destacan los puntos que han impactado en forma negativa en el marco de la ejecución del proyecto, con el objetivo de constituir alertas que pudiesen ser utilizadas en futuras intervenciones.

En esta línea, en este apartado se tendrán en cuenta las decisiones que mejor funcionaron; los riesgos a los cuales el proyecto se vio expuesto; los procesos y técnicas que más eficiencia y efectivi-

dad aportaron, así como también todos los errores o contratiempos que pudieron haberse abordado de otra manera, reduciendo así inconvenientes. El conjunto de estos elementos conforman las lecciones aprendidas de la experiencia.

Positivas

En una primera instancia se mencionan aquellos elementos que, si bien han sido identificados en la especificidad del proyecto, son pasibles de ser trasladados y replicados en otras experiencias de proyecto de desarrollo rural. Algunos de ellos -que son tomados como positivos- han sido clave para superar ciertas restricciones que surgieron en la ejecución del proyecto y que podrían ser consideradas como aportes para la sostenibilidad de las experiencias.

Las **redes de conocimiento y/o confianza** se consideran una dimensión del capital social [#14]. Las mismas son el resultado de la cooperación más o menos estable, no jerárquica entre individuos u organizaciones que se conocen o se reconocen, intercambian recursos, y pueden compartir normas e intereses (Vota, Rodríguez y Díaz, 2012), así como conocimiento y estrategias.

En este punto, cabe detenerse en dos aspectos fundamentales que hacen a la sostenibilidad de la experiencia y son considerados como una lección aprendida. En primer lugar, resaltar la figura del Mercado Campesino como un espacio donde

se articulan y se entrelazan redes de confianza y cooperación entre sus participantes. Al analizar tanto las instancias de participación como de cooperación, en lo que respecta a la producción y comercialización en términos colectivos, hay que prestar particular atención a aquellos espacios de intercambio que se han generado y que han permitido fortalecer los esquemas de confianza entre los participantes del proyecto. En este sentido, es destacable la actitud de los productores participantes en cuanto a pensar su labor diaria en pos de obtener mayores beneficios colectivos para el Mercado y sus participantes. La configuración de esta organización fuerte y la construcción interna de cooperación y confianza han permitido, a los propios beneficiarios, estrechar redes-vínculos- hacia y con el afuera de manera homogénea y consensuada.

Esta situación hizo posible fortalecer y generar vínculos estables y perdurables con distintas instancias de la administración pública. La **articulación con el sector público** tanto a nivel provincial como municipal, le ha permitido a la organiza-

#14 SIGUIENDO LA DEFINICIÓN PROPUESTA POR PIERRE BOURDIEU (1985), EL CAPITAL SOCIAL ES EL CONJUNTO DE RECURSOS ACTUALES O POTENCIALES RELACIONADOS CON LA POSESIÓN DE UNA RED DURABLE DE RELACIONES MÁS O MENOS INSTITUCIONALIZADAS DE ENTRE-CONOCIMIENTO Y ENTRE-RECONOCIMIENTO; O, EN OTROS TÉRMINOS, CON LA ADHESIÓN A UN GRUPO. EL CAPITAL SOCIAL HACE REFERENCIA A LOS RECURSOS QUE UNO PUEDE MOVILIZAR A TRAVÉS DE SUS AMIGOS, ALLEGADOS O RELACIONES MÁS LEJANAS. ESTOS INCLUYEN NO SOLAMENTE BIENES MATERIALES O FINANCIEROS, SINO TAMBIÉN INFORMACIONES, CONTACTOS INFLUYENTES, PROTECCIÓN, ENTRE OTROS, COMO ADELANTO, CABE MENCIONAR QUE LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE COOPERACIÓN Y CONFIANZA SON CLAVES PARA LA CONFORMACIÓN DE UN CAPITAL SOCIAL.

ción configurar una red perdurable en el tiempo. La presencia en forma constante de técnicos de terreno informando, acompañando y transfiriendo conocimientos son claves para generar capacidades -tanto de gestión como técnico-productivas- contribuyendo así a la sostenibilidad de los proyectos. Es por ello que, en este caso en particular, se resalta la red que el MC ha logrado conformar con las distintas instituciones del Estado. Esta situación le ha permitido a los productores contar con acompañamiento técnico en los distintos momentos de ejecución del proyecto y, más aún, superar aquellas situaciones adversas que aparecieron durante la ejecución [#15], como ser la salida del técnico de terreno del programa y la posibilidad de reemplazar esta asistencia a partir de la red establecida, mediante la participación de algún técnico de otra institución, como es el INTA-Las Palmas.

De esta manera, **un integrante del equipo técnico de la UEP PRODERI menciona este proceso:**



*“En los procesos productivos el acompañamiento técnico estable (...) ahí radica esta cuestión, hay un trabajo previo y un trabajo que se sostiene sobre los procesos productivos y **que se vio mejorado o fortalecido con estos aportes de los proyectos**, que tienen que ver con mejorar los sistemas de riego, acceso a semillas (...) en lo productivo **ese acompañamiento una vez que hay algunos recursos disponibles eclosiona oportunidades**”*

Del relato se desprende que una lección aprendida fundamental del devenir de la experiencia es **la necesidad de que los beneficiarios** de un determinado proyecto de desarrollo productivo **cuenten con acompañamiento técnico-productivo en forma constante, sin interrupción, durante toda la ejecución del proyecto.**

Asimismo, al momento de pensar en nuevas intervenciones de desarrollo rural, la sinergia establecida con las diversas instituciones (de distinto nivel) resulta clave para garantizar el buen desempeño del proyecto. En términos específicos de la experiencia sistematizada, la configuración de **la red que lograron establecer los productores del MC** y que alcanza tanto al gobierno provincial como al municipal, **es vital en términos de sostenibilidad del proyecto.** Respecto al vínculo establecido con el gobierno local, una productora del Mercado sostiene:

“Tenemos buena relación con el municipio, nos apoya, tenemos un grupo que fue a capacitarse en agroecología a la Provincia de Santa Fe (...) fueron 13 -productores del Mercado Campesino- tres días”.

#15 ESTA CUESTIÓN SE DESARROLLA EN DETALLE EN EL APARTADO DE LECCIONES APRENDIDAS-NEGATIVAS.



Asimismo, el fortalecimiento de la propia organización es decir, el MC, les ha permitido estrechar vínculos y articular con otros actores. En efecto, **▶ la articulación con el sector privado les ha permitido identificar, por ejemplo, nuevos canales de comercialización**, en especial a partir de su participación -como Mercado- en ferias de la zona, regionales, o de espacios de venta colectiva de otras instituciones. Esta situación les ha otorgado la posibilidad a los miembros del Mercado de profundizar su red de cooperación y colaboración, estableciendo nuevos contactos y estructurando nuevas relaciones que le permitieron tanto difundir en mayor medida su actividad, como así también incrementar la llegada de sus productos a un mayor número de consumidores.

La expansión y mantenimiento de una red con este objetivo, es vital para el funcionamiento y permanencia de proyectos que buscan expandir su capacidad de venta. En el caso del Mercado Campesino, **generar y articular con otros espacios de comercialización/participación es una práctica permanente que data desde su origen**. Es más, para los participantes del proyecto es una experiencia que vienen desarrollando desde hace años: *“Como familias desde el 2000 que estamos participando en ese tipo de ferias y como Mercado desde los 3 años que cumplimos (...) el grupo completo siempre estamos yendo a esas invitaciones y traemos experiencias, eso es lo que nos fortalece a nosotros a ir y traer las expe-*

riencias de los demás productores”

Asimismo, la participación en otros espacios de comercialización es resaltada por los mismos productores como la posibilidad de intercambiar experiencias, conocimiento e incorporar nuevos aprendizajes. **Esto se expresa a partir de las palabras de una de las productoras:**

“Nos organizamos mejor, como familias estábamos limitados, siempre va uno y no tenés tiempo de ir a recorrer, ir y hablar con otro productor. Si vamos en grupo nos turnamos, me quedo yo y va el otro compañero, cada quien hace su entrevista”

“Estamos organizando un intercambio de semillas (...) una vez al año lo hacemos, desde hace 7 años (...) se hace intercambio de semillas para ir rescatando alguna semilla que perdimos o ir sumando a nuestras variedades”

Otra de las lecciones aprendidas a resaltar se vincula con **► la continuidad de las inversiones y su contribución para el empoderamiento de los actores del territorio**. Si bien, en este caso, la continuidad del financiamiento permitió potenciar a la organización y la escala en el objetivo propuesto, el acervo de conocimiento y la transferencia

del mismo a los nuevos integrantes fortaleció muchas de las prácticas organizativas y comerciales llevadas a cabo de manera conjunta. Respecto a esta cuestión, y haciendo referencia al proceso de selección de los dos proyectos (CREDIMERC y el Hortícola-Ganadero) **un integrante del equipo técnico UEP PRODERI señala:**

“El proceso de comercialización fue el eje en esos dos proyectos porque en el segundo también se benefició a productores que de alguna manera estaban participando o mandando productos o vendiendo localmente aunque no sea a través del Mercado Campesino pero vendiendo localmente (...) ese fue el núcleo de esos dos proyectos”

*“Entre los factores clave, **la comercialización fue detectada**, ellos ya tenían una experiencia de comercialización en funcionamiento y les servía el aporte del PRODERI (...)”*

Además, la circulación de información y de conocimiento constante entre los miembros del Mercado es algo que resalta y se constituye como aspecto fundamental para fortalecer a la organización, permitiéndole configurar redes estables con otros actores. Es por ello, que en el caso del Mercado Campesino no se restringe el acceso de nuevos productores que quieran sumarse, fundamentalmente con el objetivo de comercializar su producción de manera creciente. **Respecto a esta cuestión una de las productoras que ya participa del espacio sostiene lo siguiente:**

*“Despacito se van animando (...) Van viendo cómo está formado, algunos tienen vergüenza, tienen timidez para conversar con la gente, con el cliente (...) **Los que estamos ya más integrados le damos una manito al nuevo para que se maneje**, cómo se debe comunicar con los clientes (...) pero sí queremos que se sigan sumando, son muchos y sería bueno”*

Más allá de la importancia y lo interesante de tener en consideración para nuevas experiencias la conformación de una red de confianza y cooperación -que fundamentalmente se caracteriza por su informalidad, sus relaciones cara a cara, el “boca en boca”- se observa en este caso algo fundamental, que es **► la existencia de reglas formales claras y compartidas en lo que hace tanto a la participación en el Mercado como en el Consorcio**. A modo de ejemplo, se puede señalar la confección de reglamentos internos de uso (por ej. bienes comunitarios y uso de las motocargas), el establecimiento de precios comunes para la venta de los productos, diversidad de la mercadería ofrecida.

Negativas

Dentro de las lecciones aprendidas e identificadas como negativas, y que deben servir como alertas en el marco de la ejecución de nuevos proyectos, se destaca **► la falta de continuidad de la asistencia técnica en territorio**. Particularmente en este proyecto, el técnico designado por la UEP-PRODERI para asistirlo cambió de trabajo a la mitad de ejecución del mismo. Las restricciones existentes respecto de la posibilidad de contratar nuevos técnicos en la Administración Pública impactaron en forma negativa en el proyecto.

No obstante, cabe mencionar que la red conformada por los miembros del Mercado y la sinergia establecida y construida



con otras instituciones técnicas del territorio permitió salvar esta situación, ya que técnicos del INTA de la localidad vecina de Las Palmas comenzaron a acompañar en ese momento a los beneficiarios.

Otro de los puntos que incidieron nega-

tivamente en la ejecución del proyecto fue **▶ la discontinuidad en la cadena de pagos**, en palabras de los técnicos y los beneficiarios, esto se debió a los cambios en las reglas de juego respecto a los formularios y rendiciones durante el año 2018.

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Se espera del proceso de sistematización que en el futuro, los propios protagonistas y otros destinatarios, puedan aprender de la experiencia. Es por ello que en el mismo proceso, **la comunicación de resultados constituye un eje central.**

Mensajes: Para comunicar los resultados de esta experiencia se hará énfasis en mensajes clave surgidos de las lecciones aprendidas:

- La organización del Mercado Campesino para la comercialización conjunta de los productores del consorcio
- La construcción de redes de confianza tanto dentro de la organización del Mercado como en su relación con el municipio, el gobierno provincial, otras instituciones públicas (instituciones técnicas) y otros productores
- La importancia de contar con una normativa que regule el uso de los bienes comunes
- El acompañamiento técnico a lo largo de la implementación del proyecto
- Experiencia de “intercambio de semillas”

Públicos: Los aprendizajes de esta sistematización estarán orientados a diferentes públicos persiguiendo los siguientes objetivos:

- **Destinatarios del proyecto:** organizaciones y familias de productores rurales
 - Capitalizar los aprendizajes en la construcción participativa de la que formaron parte
 - Motivar la participación de otros actores mediante la comunicación de su propia experiencia
 - Atraer a nuevos programas y fuentes de financiamiento
- **Equipos técnicos:** implementadores y ejecutores de programas de desarrollo rural, de agencias de extensión y/o de dependencias públicas asociadas (direcciones, secretarías, ministerios)
 - Capitalizar los aprendizajes en la ejecución de los programas de los que fueron parte
 - Utilizar las piezas de comunicación para el inicio de nuevos programas y proyectos
 - Sensibilizar a nuevos actores a través de la comunicación de esta experiencia
- **Decisores políticos:** funcionarios (locales, provinciales y nacionales), referentes institucionales y representantes de organismos de financiamiento
 - Dar a conocer los aprendizajes en la implementación de políticas públicas para el sector rural
 - Incentivar un mejor acompañamiento en futuras intervenciones
- **Otros públicos:** nuevas organizaciones de productores, emprendimientos de la agricultura familiar, productores individuales u organizaciones de productores de la cadena hortícola-ganadera, otros programas de desarrollo y público en general

Piezas de comunicación: Con base en estos principales aprendizajes se generarán distintas piezas de comunicación acorde con los mensajes y públicos destinatarios. objetivos:

- **Informe de sistematización:** documento final validado en formato para difusión digital, tamaño A4
- **Spot audiovisual animado con los principales aprendizajes de la experiencia:** placas de animación con texto y musicalización, con una duración no mayor a 60 segundos
- **Infografías:** ficha de resumen de la experiencia en una sola placa en tamaño compatible con Word y Power Point

Medios de comunicación

- **Foros y encuentros:** son los espacios óptimos para compartir aprendizajes y reflexionar sobre los mismos así como presentar las piezas de comunicación (spot, placas, presentaciones)
- **Páginas webs:** para compartir el informe de sistematización y el spot
- **Redes sociales:** Organizar campañas en redes para compartir aprendizajes. Se sugiere la utilización de redes del FIDA, de las UEPs y de las organizaciones rurales si las tuvieran

RECOMENDACIONES/CONCLUSIONES

Como cierre de esta sistematización, se presenta una serie de recomendaciones, atendibles principalmente al momento de planificar y ejecutar un nuevo proyecto en el marco de las nuevas operaciones.

- ▶ Fortalecer e incentivar la configuración de redes de confianza y cooperación internas
- ▶ Promover la conformación y diversificación de los vínculos con otros actores de la sociedad
- ▶ Impulsar el asociativismo entre productores para favorecer la sostenibilidad
- ▶ Fomentar espacios de intercambio de experiencias con otros productores como instancias de generación de nuevos aprendizajes
- ▶ Desarrollar herramientas de capacitación que promuevan la modernización del proceso productivo existente a través de la incorporación de nuevas tecnologías, considerando la resistencia cultural de los productores a la incorporación de cambios
- ▶ Conformar sinergias entre los organismos públicos estatales (gobiernos nacional, provincial y municipal) para crear un entramado institucional que fortalezca el desarrollo de las acciones implementadas
- ▶ Prever plazos de ejecución acordes con los ciclos productivos, de manera que las inversiones realizadas en capital humano, social y material puedan ser aprovechadas
- ▶ Considerar estrategias innovadoras teniendo en cuenta las características de la región, del sector productivo y del perfil de los productores, de manera que resulten efectivamente aprovechables en términos de agregado de valor
- ▶ Continuar desarrollando acciones que visibilicen y reconozcan el trabajo y las múltiples funciones que cumplen las mujeres en el desarrollo del proceso productivo, consolidando su participación en los espacios de toma de decisión
- ▶ Establecer reglas de juego claras y constantes respecto de los formularios y requisitos para los desembolsos a lo largo de la ejecución del proyecto
- ▶ Garantizar la asistencia técnica constante y perdurable durante toda la ejecución del proyecto
- ▶ Generar capacidades que permitan la transferencia de conocimientos a nivel intergeneracional, promoviendo el arraigo en el territorio de las nuevas generaciones
- ▶ Identificar los activos preexistentes al momento de inicio de la ejecución del proyecto para potenciar las acciones propuestas
- ▶ Revisar los criterios de selección de beneficiarios en el diseño de futuros programas, para posibilitar la escalabilidad de los proyectos (en términos económicos, productivos, comerciales, entre otros) a partir de la confluencia y complementariedad de diversas fuentes de financiamiento

MERCA DO C





ANEXOS

OBJETIVO

Sistematizar de manera participativa las experiencias de los proyectos seleccionados vinculados a las cadenas de valor priorizadas por PROCANOR y PRODECCA que hayan sido ejecutados en el marco de otros Programas financiados por el FIDA, involucrando para cada caso a los actores más relevantes (beneficiarios; técnicos de terreno; responsables técnicos de las UEPs y/u otros organismos o instituciones con incidencia en el desarrollo de los proyectos); con el objeto de identificar, desde el punto de vista de los actores, aquellos cambios más significativos producidos por los proyectos sobre la situación productiva, organizativa y socioeconómica de los beneficiarios y sus familias.

CRITERIOS GENERALES PARA LA SELECCIÓN DE CASOS

A continuación se establecen los criterios para la selección de casos de programas y proyectos de la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales de la Secretaría de Gobierno de Agroindustria, con experiencia de trabajo en las cadenas de chía, quinua, llamas, cabras. Se espera que esta metodología resulte de utilidad para posteriores iniciativas de sistematización de casos de otros programas y/o proyectos de esta Dirección General.

UNIVERSO

Los proyectos sistematizados surgen de un universo específico que ha sido delimitado para la búsqueda. La muestra se realizó en base a tres criterios:

Grado de avance del proyecto: los mismos, al momento de su selección, presentan un grado de avance en su ejecución de -al menos- un 75%.

Cadenas priorizadas: los proyectos seleccionados involucran a productores de cultivos andinos (quinua, chía, papa andina, yacón, etc.), horticultura, llamas y/o cabras.

Provincias: la localización de los proyectos se ubica en las Provincias alcanzadas por los Programas PROCANOR y PRO-DECCA.

Asimismo, se espera que el 50% de los proyectos que integren la muestra cuenten con participación de mujeres y/o jóvenes (hombres y mujeres). De esta manera, se priorizarán casos donde sus destinatarios sean comunidades u organizaciones de pueblos originarios.

MUESTRA DE CASOS Y CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS

Para la selección de los casos se privilegiarán aquellos en los que se identifiquen algunos de los criterios y sub-criterios, que se desarrollan a continuación:

Innovación

Como primer paso, resulta necesario definir qué se entiende como innovación. Para ello se considera lo propuesto en el Manual de Oslo (2005) [#1] donde se define a la innovación como la introducción de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, de un nuevo proceso o método de comercialización u organizativo. Se considera que un producto es nuevo en el mercado cuando presenta diferencias significativas respecto a los producidos con anterioridad en cuanto a su finalidad, prestaciones, propiedades o características tecnológicas. Asimismo el Manual sostiene que,

#1 "GUÍA PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN", MANUAL DE OSLO, ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) - OFICINA DE ESTADÍSTICA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (EUROSTAT), 3RA EDICIÓN, 2005.

*“(...) por definición, **toda innovación debe incluir un elemento de novedad**. El concepto de novedad se configura bajo tres formas: nuevo para la empresa, nuevo para el mercado y nuevo para el mundo entero” (OECD, 2005, p. 69).*

Por analogía, y ya en el ámbito nacional concreto, la novedad puede provenir de los productores, de las pymes agroindustriales, de los territorios o de parte de ellos, teniendo por efecto la disminución de la

brecha de productividad inter-productores, intrarregionales e interregionales.

Desde la entonces Unidad para el Cambio Rural (UCAR) [#2], se identificó que:

*“**innovación tecnológica es un proceso de complejidad, que no sólo encierra actividades de I+D**, sino que también abarca actividades de transferencia de tecnología; de esfuerzos de adopción y aprendizaje por parte de productores; de creación de redes de interacción entre instituciones de CyT y usuarios; del desarrollo de instrumentos de promoción por parte de los gobiernos locales, provinciales y nacionales, entre otros” (Innovación tecnológica y competitividad. Experiencias de ITI en el sector agroindustrial. UCAR, 2015).*

El criterio de innovación contempla los siguientes sub-criterios:

➤ **Innovación de Productos/Procesos:**

este tipo de innovación es entendida como la fuente de crecimiento de la producción y de la satisfacción de las mayores y/o renovadas demandas, con los adelantos biotecnológicos como centro

de las mismas. Esto supone, ya sea desde una nueva forma de procesamiento de los recursos de origen biológico en su rol de insumos-en pos de maximizar su aprovechamiento-, como buscar hacerlo también con los residuos generados por esta actividad con el objetivo de avanzar hacia patrones de consumo más sostenibles, incluyendo la búsqueda de ofer-

#2 UNIDAD QUE EJECUTARA LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO EXTERNO TOTAL O PARCIAL, ACTUALMENTE REEMPLAZADA POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SECTORIALES Y ESPECIALES (PDIPROSE).

tas alternativas de energía, etc. También contempla un cambio sustancial en el uso de tecnología de producción de un bien o servicio, esto mismo puede involucrar tanto la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los ya existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Este tipo de innovación también contempla la posibilidad de comercializar un producto tecnológicamente modificado, lo cual sucede cuando las características de su diseño cambian de manera que impliquen servicios nuevos o mejorados para los consumidores. La innovación de producto se considera como la capacidad de mejora del propio producto o el desarrollo de nuevos, mediante la incorporación de nuevos avances tecnológicos que le sean de aplicación o a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes.

► **Innovación organizacional:** toma en cuenta aquellos cambios en los procesos de conformación y/o fortalecimiento al interior de las organizaciones, comunicación interna y externa, procesos participativos, organización para la gestión de proyectos, reingeniería de procesos, planeamiento estratégico, gestión total de la calidad, etc.

► **Innovación Institucional:** toma en consideración las distintas articulaciones-vinculaciones que se producen y/o se generan entre las diferentes organizaciones de productores como la participación, por ejemplo en Mesas de Ges-

ción Local, Comités de Acción, Mesas de Desarrollo Rural o cualquier otro espacio de articulación interinstitucional a nivel territorial/local, articulación público-privado, alianzas estratégicas, entre otras.

► **Innovación Social:** el concepto se vincula al desarrollo de ideas y soluciones innovadoras, económicas y eficientes que permitan aliviar problemáticas sociales y que aporten a mejorar la calidad de vida de la población en situación vulnerable. La innovación social no es necesariamente la creación de una idea completamente nueva, sino se trata más bien de una reorganización de los elementos existentes para obtener un mejor provecho de ellos con el fin de mejorar áreas de la vida cotidiana.

La innovación social no se produce de modo aislado, se da en espacios donde trabajan articuladamente el sector privado, el público y otros colectivos. Su incidencia es creciente en el análisis social y en la formulación de políticas públicas.

Cinco son las variables en el debate mundial relativo a la innovación social: impacto y transformación social; colaboración intersectorial; sostenibilidad y viabilidad a largo plazo; tipo de innovación; escalabilidad y replicabilidad.

Resultados alcanzados

Refiere tanto al logro de los objetivos que se propusieron al momento del diseño del

proyecto, como a la posibilidad de adaptarlos a nuevas circunstancias que emergieron en la ejecución del proyecto, y que permitieron a sus protagonistas redefinir la propuesta, adecuarla a nuevas situaciones y lograr soluciones alternativas.

También incluye la falta de resultados o lo que podría denominarse experiencias no exitosas. Se parte de la premisa que tanto los “logros” como los “fracasos” constituyen experiencias -y, por tanto, fuentes de conocimiento- que deben ser incorporadas como capital institucional. Ambos tipos de experiencias señalan estrategias que conviene que sean repetidas, evitadas, adoptadas, reformuladas, en una determinada fase o momento y no en otro, etc.

Sostenibilidad

Es la posibilidad de que los efectos e impactos alcanzados en el marco de la ejecución de los proyectos perduren más allá del período de intervención directa, superando positivamente la situación inicial identificada. Complementando la definición, este enfoque analítico asume que las posibilidades de sostenibilidad de los proyectos dependen de un entramado que contempla restricciones, definidas por el contexto, activos preexistentes y recursos (propios de cada territorio) que podrían ser activados gracias a la puesta en marcha de mecanismos específicos contemplados en cada proceso de intervención.

La mirada propuesta en el párrafo precedente permite relacionar las dimensiones macro y micro sociales, considerando: (i) los condicionantes estructurales y los activos -físicos, institucionales, humanos- preexistentes en los territorios; (ii) las oportunidades (generadas en el marco de la intervención de la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DIPROSE) de la Secretaría de Agroindustria; (iii) la disposición y prácticas de los sujetos y sus organizaciones para la superación de las restricciones identificadas; y, iv) acciones orientadas al cuidado del medio ambiente o mitigación del cambio climático.

ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL Y DIMENSIÓN PARTICIPATIVA

Uno de los objetivos, y condición indispensable del proceso de sistematización, es el trabajo articulado con actores institucionales claves en el desarrollo de las experiencias seleccionadas.

Esto se plasma a través de la generación de instancias de diálogo fluido y constante para el intercambio de ideas, información, experiencias y conocimiento territorial y cultural de los proyectos desarrollados.

En este sentido, y conforme a la propuesta metodológica implementada, la primera instancia de trabajo consistió en la delimitación del universo de proyectos que cumplan con los criterios mencionados,

la cual se realizó mediante el trabajo de identificación conjunta entre el Equipo de Sistematización y el Equipo de apoyo de Desarrollo Productivo (Unidad Ejecutora Central - UEC PRODERI).

La segunda instancia implicó la conformación de una mesa de trabajo entre ambos equipos. En la misma se revisaron los proyectos del universo; se analizaron los datos volcados en el sistema y también la documentación de ejecución técnica de cada proyecto. Este análisis se complementó con información cualitativa otorgada por los/as referentes técnicos/as regionales de la UEC (encargados de la formulación, seguimiento y evaluación de cada proyecto), en calidad de informantes clave. El resultado de esta instancia fue la definición de una preselección o “lista corta” de los casos a estudiar. La tercera instancia de articulación institucional consistió en la generación de un nuevo espacio de trabajo con las Unidades Ejecutoras de Proyecto de las provincias involucradas, para proceder a la selección de la muestra de proyectos que han sido luego objeto de estudio. El objetivo de este espacio fue garantizar que tanto la selección final de la muestra de experiencias, como la acción de sistematización en sí misma, sean resultado del trabajo articulado y consensuado con los actores intervinientes en la ejecución de los programas, referentes técnicos/as regionales de la UEC, los equipos técnico/administrativos de las UEPs y los/as técnicos/as de terreno de otras instituciones

vinculadas a los proyectos. Las reuniones de esta mesa de trabajo interinstitucional asumieron dos formatos: virtual vía teleconferencia con las UEPs y técnicos/as de terreno, y presencial en la DIPROSE y/o eventualmente en las UEPs, con todos los actores señalados.

La aplicación de la metodología se apoya en la articulación con los destinatarios de los proyectos y los actores institucionales vinculados a cada experiencia. En estas instancias se realizó el relevamiento de información, promoviendo la reflexión colectiva sobre las experiencias, procurando fomentar la producción de conocimiento a partir de la definición de las lecciones aprendidas, tanto para los grupos asociativos y organizaciones como para los actores institucionales vinculados a la ejecución.

Finalmente se propone, como última instancia de articulación con los destinatarios directos de los proyectos e instituciones involucradas, la presentación de los resultados preliminares de cada sistematización para su revisión y validación. De esta forma, se facilita un espacio mediante el cual todos los actores participantes pueden observar el recorrido del trabajo realizado, reconocer sus saberes y aprendizajes y proponer ajustes al documento final.

Las acciones propuestas pretenden contribuir a la optimización de la articulación con y entre los actores que intervienen a nivel provincial en el ámbito del desa-

rollo de los proyectos, facilitando el trabajo en equipo para la transmisión del proceso de aprendizaje recorrido.

Durante todo el proceso, se procura reflexionar y evaluar los proyectos desde la mirada de todos los participantes.

Desde el **Equipo de Sistematización se busca, además, garantizar que el producto final sea el resultado de la integración de las distintas instancias de discusión**, tanto a nivel institucional como a nivel local, con los protagonistas directos de la experiencia a sistematizar.

ESQUEMA METODOLÓGICO PARA LA SELECCIÓN DE CASOS



ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Acciones previas al trabajo de campo

- ▶ Relevamiento y análisis de la documentación de el/los Programa/s (Manual Operativo), así como toda información secundaria relevante proveniente de informes de desempeño, presupuestarios y de gestión.
- ▶ Recopilación y análisis de la documentación existente sobre proyectos de la muestra (ficha de proyecto, documento de formulación y evaluación, dictámenes de las áreas y comité evaluador, informes de supervisión y de los técnicos de terreno, del grupo, de la asistencia técnica, fichas familiares, diagnóstico organizacional y material audiovisual).
- ▶ Relevamiento y análisis de las estrategias provincial y local (si las hubiere) en el marco del Programa y su incidencia sobre la formulación y ejecución de los proyectos seleccionados.
- ▶ Recopilación y análisis de la documentación técnica y administrativa de la UEP sobre la ejecución de los proyectos (fechas de desembolso, capacitaciones recibidas, etc.).

Diseño de instrumentos de trabajo interno

- ▶ Definición y diseño de las técnicas de indagación más apropiadas de acuerdo a las características de los proyectos a sistematizar. Al momento de definir los instrumentos de trabajo, resulta prioritario escoger aquellos que resulten más adecuados para recoger los puntos de vista de cada actor o agente social involucrado directa o indirectamente en la experiencia de desarrollo: ¿cuál es su visión y opinión sobre la situación inicial? ¿Cómo describe la trayectoria o el proceso y cuáles son, a su juicio, sus principales hitos? ¿Cuál es su visión y opinión sobre los resultados y beneficios de la experiencia?
- ▶ Preparación y desarrollo del trabajo de campo: diagramación del cronograma de visitas, establecimiento de los contactos con informantes clave, aplicación de las técnicas de indagación diseñadas.

Trabajo de campo

Relevamiento de lo alcanzado en los siguientes aspectos:

- ▶ Percepción de los actores (productores, grupos asociativos, técnicos, etc.) sobre el desempeño organizacional, la sostenibilidad de los emprendimientos, la incidencia en la calidad de vida de los beneficiarios, etc.

- Actividades de la organización vinculadas con su fortalecimiento, la generación de capital social, la articulación con instituciones locales y provinciales, públicas y de la sociedad civil, etc. Se buscó relevar los siguientes aspectos:

-
- Los procesos de colaboración entre las instituciones involucradas en los proyectos.
 - Resultados en términos de equidad de género y participación de los jóvenes.
 - Existencia de conflictos y su influencia sobre el cumplimiento de las metas.
 - Resultados sobre la producción y los rendimientos obtenidos.
 - Mejoras en la calidad de los productos y servicios.
 - Ventas y comercialización (cantidades, precios, acceso a mercados).
 - Resultados sobre los ingresos brutos y netos.
 - Mejoras en términos de generación de mano de obra familiar y/o local.
 - Resultados sobre la infraestructura productiva y comunitaria.
-

Análisis de la información obtenida en campo

- El equipo de sistematización realizó el análisis de la información obtenida y formuló un informe preliminar de conclusiones.

Redacción de informe final y difusión de conclusiones

- El equipo de sistematización redactó un informe final con recomendaciones y lecciones aprendidas, para luego ser difundido entre los actores que participaron del proceso de reflexión.

Una vez validada la sistematización se trabajará en el diseño y edición del documento de informe de la experiencia. A partir de los principales resultados de la sistematización de experiencias se desarrollarán diferentes piezas de comunicación para optimizar la apropiación de los aprendizajes por parte de los actores participantes así como de otros destinatarios (comunicación de resultados).

INFORME DE RELEVAMIENTO DE CAMPO

Objetivo

El propósito del viaje realizado los días 9,10 y 11 de octubre de 2018 fue comenzar el trabajo de relevamiento de información en campo, para realizar las entrevistas a los beneficiarios de los proyectos, referentes zonales del PRODERI, técnicos de la SSAF y del INTA, responsables de Ley Caprina y técnicos de la UEP PRODERI, entre otros.

Cronograma de actividades

Día 1 - martes 09/10

Llegada del equipo DIPROSE a la ciudad de Resistencia, Provincia del Chaco

10 hs. Reunión general en el Mercado Campesino de La Leonesa

11.30 hs. Reunión con Autoridades del Consorcio N° 9, productores integrantes del mercado y la responsable técnica PRODERI, Med. Vet. Nadia Robledo. Al finalizar, se procedió a realizar un recorrido en la finca de una de las productoras beneficiarias del programa, ubicada en el paraje Quía a 40 km.

17 hs. Finalización del recorrido.

Día 2 - miércoles 10/10

Se realizaron sendas reuniones en el Salón Verde del Ministerio de Producción - Casa de Gobierno - Resistencia, con los subsecretarios de Ganadería, Sebastián Bravo, y de Agricultura Jorge García; los directores de Producción Animal Carlos Corsi, y de Producción Agrícola Roberto Gillard; el coordinador provincial de las leyes ovina y caprina, Marcelo Carbajal; y el equipo técnico de UEP PRODERI/PISEAR, conformado por José De Francisca, Sofía Panzardi, Mauricio Mateo, Facundo Blanco y Gabriela López. En estas reuniones se trataron temas referidos a la formulación y ejecución del proyecto caprino del Consorcio N° 64 de Chorotis, como así también el hortícola ganadero que se visitó en día anterior.

Día 3 - jueves 11/10

Visita al establecimiento Juan Penco del Ministerio de Producción, ubicado en la localidad de Makallé, centro de excelencia ovina y caprina con especialización en inseminación artificial y aplicación de genética altamente reproductiva, junto con el director de Producción Animal, Carlos Corsi, y en compañía de los técnicos del INTA responsables del establecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Bourdieu, Pierre (1980) “Le capital social”, Actes de la recherche en science sociales, no. 31.

Cedes-Consum (2015) “Sistematización de experiencias de intervención territorial en el sector de la Agricultura Familiar. Innovación y sostenibilidad”, coord. Álvaro Ramos, Buenos Aires.

Elgue y Charadía (2007) “Formas asociativas para la agricultura familiar. Elementos para el análisis funcional y normativo de las distintas formas jurídicas”, PRODERNOA/ PRODERNEA, Buenos Aires.

OCDE (2005) “Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación”, Manual de Oslo, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) - Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (Eurostat), 3a. edición.

UCAR (2015) “Innovación tecnológica y competitividad. Experiencias de ITI en el sector agroindustrial”, Buenos Aires.

UCAR-IIPE UNESCO (2015) “Las nuevas generaciones de mujeres rurales como promotoras del cambio”, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Buenos Aires.

Vota, Rodríguez, Díaz (2015) “Redes y confianza: dimensiones del capital social en las microempresas rurales en Chihuahua”, Revista Nueva Antropología, México.

Secretaría
de Agroindustria



Ministerio de Producción y Trabajo
Presidencia de la Nación