

**Proyecto Integrado PNTer1
Innovación tecnológica y Organizacional
Proyecto Específico Investigación en Extensión**

**Estudio de Caso: Los distintos puntos de vista
acerca del proceso de innovación. El caso del
Programa Cambio Rural en la Agencia de
Extensión Rural Marcos Juárez**

Autores:

**Preda, Graciela; Rosenstein, Susana; De Nicola, Mónica; Escolá, Fernando;
Mariani, Silvana**

Índice

1. Objetivo.....	4
2. Los grandes contornos del proceso de innovación.....	4
2.1. Localización del proceso.....	7
2.2. Implicación de las instituciones (INTA y extra INTA).....	10
2.3. Objeto de la innovación.....	12
3. Surgimiento de la innovación.....	13
3.1. Recursos movilizados por los actores para la formación de los grupos.....	14
3.2. Motivaciones y expectativas de los actores involucrados.....	15
3.3. Incertidumbres de los actores involucrados.....	17
3.4. Distribución del poder entre los actores.....	18
3.5. Reglas de juego y grado de consenso.....	19
4. La evolución del proceso de innovación.....	20
4.1. Naturaleza del proceso de innovación.....	20
4.2. Modalidades de coordinación: prácticas organizacionales, de participación, de discusión y dinámica de los cambios.....	21
4.3. Conflictos y dinámica de los conflictos.....	25
4.4. Modificación de las relaciones de poder y alianzas entre los actores implicados.....	28
5. Consecuencias del proceso de innovación.....	29
5.1. Consecuencias sobre las formas de organización de los actores.....	29
5.2. Grado de adopción de nuevas prácticas. Valoración del cambio.....	32
5.3. Distribución de los beneficios del proceso.....	36

6. Elementos de interpretación. Formulación de hipótesis sobre los mecanismos de la evolución del proceso.....	37
7. Anexo I. Metodología.....	39
8. Anexo II. Fotos.....	41
9. Bibliografía.....	45

Los distintos puntos de vista acerca del proceso de innovación. El caso del Programa Cambio Rural en la Agencia de Extensión Rural Marcos Juárez

1. Objetivo

Describir e interpretar el conjunto de significaciones que los actores involucrados construyen en torno al proceso de innovación generado por el Programa Cambio Rural.

2. Los grandes contornos del Proceso de Innovación

La transnacionalización y globalización de la economía iniciada en la década del 70 se vio acelerada en los años 90 con el predominio de políticas neoliberales, con mayor movimiento del capital, descentralización espacial de las funciones de producción, y una fuerte concentración financiera, tecnológica y de coordinación en los países con mayor grado de desarrollo.

Este nuevo modelo se caracterizó en Argentina, al igual que en muchos otros países, por un fuerte retiro del estado nacional en sus funciones de regulación e intervención de mercados. Se promovió la apertura y desregulación en la producción, industrialización y exportación de productos primarios. Se produjo el cierre de organismos estatales de control y regulación de precios e ingresos, como la Junta Nacional de Granos, la Junta Nacional de Carnes entre otros, así como diversas modificaciones en los impuestos y variaciones en las políticas monetarias y cambiarias. En este contexto los ejes del desarrollo pasaron por una mayor integración a la economía mundial (De Nicola, et al, 1998).

El sector agropecuario inició el proceso de ajuste de la economía con una estructura caracterizada por una alta heterogeneidad de situaciones productivas, en una etapa transicional donde coexistieron una multiplicidad de situaciones de crisis, supervivencia o expansión de las unidades. La coyuntura fue particularmente crítica para el sector agropecuario, ya que se evaluaba que

alrededor del 60% de las explotaciones agropecuarias, en particular las medianas y pequeñas de la pampa húmeda, eran inviables ante el nuevo escenario económico de la Argentina (De Nicola, et al, 1998).

El Plan de Convertibilidad afectó en forma heterogénea a las empresas según su magnitud, la región de pertenencia, las actividades productivas desarrolladas y fundamentalmente las estrategias particulares de acumulación. Los sectores más vulnerables del sistema productivo se volvieron aún más inestables frente a la competencia, la retirada del Estado como protector de sus intereses y las condiciones de escala necesarias para su participación en los mercados.

En el año 1992 el gobierno nacional presentó el documento "Argentina en Crecimiento" donde se planteaba para el sector agropecuario "una serie de medidas crediticias, impositivas y programas específicos, con el objetivo de aumentar su rentabilidad, resolver los problemas financieros, lograr su reconversión productiva, aumentar la competitividad internacional del complejo agroindustrial, y asistir socialmente a los minifundistas" (Albanesi, et al, 1995).

Felipe Solá, por entonces Secretario de Agricultura, Pesca y Alimentación, señalaba en el libro Entre todos (1996:13) que "...detrás de un problema social hay, en general, un problema productivo, a su vez provocado por problemas tecnológicos. Nuestros diagnósticos indicaban que estas situaciones estaban preocupantemente generalizadas a lo largo y ancho del país."

La escala de producción y el nivel tecnológico adoptado se constituyeron en factores importantes para la permanencia de las explotaciones agropecuarias. Aquéllas con mayor solvencia pudieron reconvertirse a partir de sus propios recursos, o bien acceder a financiamiento externo que les permitiera adaptarse a los cambios. Las pequeñas y medianas explotaciones, en cambio, se encontraban en situaciones de mayor fragilidad para asegurar su supervivencia solo con la gestión propia y sin intervención externa.

La situación exigía impulsar la transformación de miles de pequeños productores rurales en todo el país, y en función de las diferentes realidades regionales. A la vez era necesario que se obtuvieran algunos resultados en forma rápida, de tal modo de disminuir la inviabilidad de estos productores.

En el año 1993 se creó el Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria, el cual fue conocido como Programa Cambio Rural; en un intento por desacelerar el proceso de concentración y expulsión explícito en el modelo económico vigente.

El programa, de alcance nacional, asistía a pequeños y medianos productores en la búsqueda de alternativas para superar la crisis económica y facilitar su inserción en el proceso de desarrollo sustentable y en el contexto de una economía abierta. Se basaba en la generación de mayores excedentes económicos por parte de los productores para mejorar así el nivel de vida de la familia rural, mediante el uso racional de los recursos naturales y en condiciones de mayor equidad social (Argentina, 1996).

En este marco, desde el Programa se fijaron los siguientes objetivos¹:

- Concientizar al sector y a los pequeños y medianos productores rurales sobre las necesidades de cambio ante la crisis económica.
- Capacitar y entrenar a los actores sociales responsables de viabilizar los cambios necesarios en el ámbito de las PYMES agropecuarias.
- Fortalecer una sólida base institucional que permita articular más directamente al pequeño y mediano productor con las estructuras de investigación y extensión.
- Asistir al productor agropecuario en todos los aspectos vinculados con la intensificación y/o reconversión productiva e integración al desarrollo agroindustrial.
- Promover la reingeniería institucional de los sectores público y privado, para atender con mayor eficiencia al pequeño y mediano productor rural.
- Generar capacidad intelectual, organizacional y operativa para consolidar e institucionalizar los procesos de cambio.

¹ Tomado de "Argentina. Secretaria de Agricultura, Pesca y Alimentación", 1996.

- Integrar las acciones de los sectores público y privado para organizar los agronegocios y promover la colocación de la producción agropecuaria en los mercados internos y externos.
- Crear las condiciones básicas que promuevan y faciliten el financiamiento del desarrollo rural y agroalimentario.

2.1. Localización del proceso

El Programa se orientó a promover la formación de grupos teniendo como una de sus metas la conformación de 1500, principalmente en la Región Pampeana. El número de grupos constituidos estuvo en relación a la capacidad estructural del INTA que era la principal institución responsable (Albanesi et al, 1995).

A fin de realizar un diagnóstico, el Centro Regional Córdoba realizó en base a datos del CNA 88, un relevamiento de explotaciones por áreas homogéneas². En función de la representatividad de las mismas, se seleccionaron los sistemas predominantes para las 5 áreas en que se divide la provincia.

Los sistemas de producción seleccionados representan para cada una de las áreas, más de la mitad del número correspondiente al total de establecimientos, del mismo modo que para su superficie (INTA, Centro Regional Córdoba, 1993). En base a esto se seleccionaron los siguientes sistemas productivos (cuadro 1):

Sistemas productivos priorizados

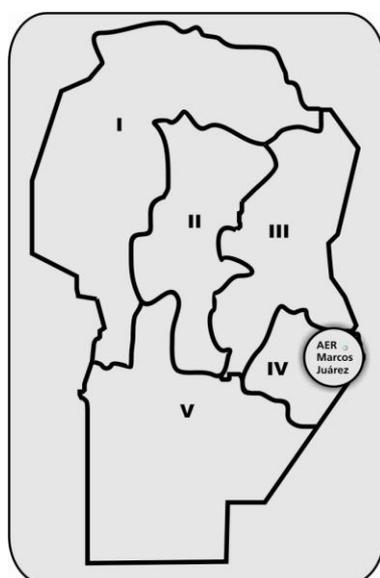
Área Ecológica Homogénea	Sistema
I	Ganadero
II	Agrícola

² En la Provincia de Córdoba, en el año 1987 se realizó una división en áreas ecológicas homogéneas en función de características de suelo y clima. "Análisis de la evolución, situación actual y problemática del Sector Agropecuario del Centro Regional Córdoba". Documento de circulación interna

	Agrícola – Ganadero
III	Tambo c/producción de carne Ganadero Tambo
IV	Agrícola Agrícola – Ganadero Agrícola – Porcino
V	Agrícola – Ganadero – Porcino Agrícola – Ganadero Ganadero

En cuanto a la población beneficiaria, se definió un intervalo de ingreso neto generado por la explotación y una superficie mínima relativa al sistema agropecuario en el que se encontraba. A nivel de la provincia de Córdoba esta población alcanzó a 20.497 explotaciones agropecuarias, que superaban las 50 ha pero cuyo Ingreso Neto anual no alcanzara los \$ 10.000. La finalidad era reconvertir el 15% de estas pequeñas y medianas explotaciones, que se consideraban en situación de crisis, en sistemas productivos rentables y sostenibles (INTA, Centro Regional Córdoba, 1993).

La Agencia de Extensión Rural INTA Marcos Juárez, pertenece al área ecológica homogénea IV, en la que se priorizaron los sistemas productivos agrícola, agrícola-ganadero y agrícola-porcino.



Referencias:

- I Ganadera Extensiva del Noroeste**
- II Agrícola Ganadera Central**
- III Lechera del Centro-Este**
- IV Agrícola del Sudeste**
- V Ganadera Agrícola del Sur**

El Programa Cambio Rural se inició en la Agencia, al igual que en el resto del país, en el segundo semestre del año 1993 y se formaron seis grupos cuyas características se detallan en el cuadro 2.

Grupos Cambio Rural en la AER Marcos Juárez

Localidad	Nº Integrantes	Actividades productivas
Marcos Juárez	14	agrícola/bovino carne/porcino/tambo
Marcos Juárez	11	agrícola/bovino carne/porcino
General Roca	12	agrícola/bovino carne/porcino
Marcos Juárez	11	tambo/agrícola
Los Surgentes	12	agrícola/bovino carne/porcino
Los Surgentes	12	agrícola/bovino carne/porcino

2.2. Implicación de las instituciones (INTA y extra INTA)³

La máxima responsabilidad política del programa a nivel nacional correspondía a la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, dependiente del Ministerio de Economía de la Nación. En el orden técnico la responsabilidad de ejecución era del INTA.

³ En base a Lattuada, M. (2000) y documento de INTA Centro Regional Córdoba (1993).

Para el Programa se crearon organismos *ad hoc* para la coordinación y ejecución a distintos niveles, e implicando diferentes instituciones públicas y privadas.

En el caso del INTA, todos sus niveles de organización (Dirección Nacional, Centros Regionales, Estaciones Experimentales y Agencias de Extensión) se encontraban implicados, y en estrecha relación formando parte de los organismos creados específicamente para el programa.

Se organizaron a nivel nacional los siguientes:

- Comité de Coordinación Nacional: integrado por un representante de la Secretaría y uno de INTA, con funciones de promoción, motivación, gestión de recursos, control y evaluación.
- Unidad de Coordinación Nacional: integrada principalmente por equipos técnicos de INTA, con un coordinador nacional y ocho responsables de áreas temáticas. Tenía funciones de promoción, capacitación, desarrollo de áreas de apoyo, vinculación con fuentes crediticias, seguimiento de los emprendimientos, organización de bases de información, monitoreo del programa, articulación con agroindustrias y agronegocios, formulación de proyectos de desarrollo y financiamiento.
- Comité Técnico Asesor de la Unidad de Coordinación: integrada por representantes de las organizaciones gremiales a nivel nacional de pequeños y medianos productores, colegios profesionales y asociaciones privadas con experiencia en experimentación agropecuaria a través de metodologías grupales. Tenía por función asesorar, según su punto de vista, acerca del programa, sus características, y propuestas de mejoras.

A nivel provincial, para el caso de Córdoba:

- Comité de Acción Provincial: participan representantes del gobierno provincial, de entidades de productores y el Director del Centro Regional Córdoba del INTA. Tenía por funciones la definición de los límites de los potenciales beneficiarios, la definición del marco conceptual y la orientación en la implementación del programa, la gestión de recursos adicionales y la asignación

de los recursos. Decidía sobre la aceptación de grupos de productores y la contratación de los técnicos como Agentes de Proyecto.

- Comité de Coordinación Regional: integrado por el Director del Centro Regional, los Directores de las EEAs Marcos Juárez y Manfredi y el Coordinador del Proyecto. Tenía como funciones unificar los criterios y políticas del Comité de Acción Provincial para ambas unidades operativas, y representaba la máxima autoridad en lo referente a la asignación de prioridades y afectación del personal de la institución.

El Coordinador del Programa era el operador entre el Comité Provincial y los comités zonales. Tenía funciones de coordinar las capacitaciones, los informes de agentes de proyecto y promotores asesores, analizar la información y elevarla, seguimiento y evaluación del proyecto, presupuestación de actividades.

- Comité de Coordinación Zonal: integrado por el Coordinador del Área Desarrollo Rural de la EEA, los coordinadores de Proyectos Regionales o integrados, representantes de organizaciones intermedias de productores y el Director de la Estructura Agraria de la Provincia. Tenía funciones de manejo y distribución de fondos, seguimiento y evaluación de proyectos, elevación al Comité Provincial de los contratos de agentes de proyecto, promotores asesores y Cartas Acuerdo, recepción y elevación de informes.

Las estaciones experimentales poseen sus agencias de extensión rural agrupadas según áreas ecológicas homogéneas, y las Agencias cabeceras de esas áreas se constituyeron en la sede de los Agentes de Proyecto. Cada área de extensión tenía como funciones la promoción y animación para favorecer la participación de distintas instituciones, coordinación de la actividad de los Promotores Asesores, capacitación y seguimiento de los Promotores, articulación de actividades con los grupos.

Coordinación a nivel Local: en cada agencia de extensión rural se constituye una Unidad de Ejecución del Proyecto, integrada por el jefe de la agencia, un asesor técnico de organizaciones intermedias y el agente de proyecto. La misma podía estar integrada por los tres miembros mencionados o por dos si

no existiera el asesor técnico privado en esa área. Realizaban actividades de apoyo a los promotores asesores y los grupos.

La financiación del Programa estuvo a cargo principalmente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Por su parte el INTA contribuyó con fondos de contrapartida a través de su personal, estructura operacional y proyectos regionales e integrados. También se complementó la financiación con aportes de los gobiernos provinciales, aunque este aporte fue fluctuando según la situación fiscal de las provincias. Los aportes de cada grupo se destinaban exclusivamente a los honorarios de su promotor asesor y al cabo de 3 años los productores debían hacerse cargo de los honorarios del profesional en forma exclusiva, dejando éste de recibir un pago directamente del programa. Según Lattuada (2000) esto "no se concretó del modo planificado".

2.3. Objeto de la innovación

El Programa estuvo orientado a mejorar la gestión empresarial, aumentar la eficiencia de los procesos productivos, consolidar formas de organización y fortalecer el poder de negociación.

La estrategia enunciada en el documento de Cambio Rural para la provincia de Córdoba (INTA, Centro Regional Córdoba, 1993:19) se proponía "crear mecanismos interinstitucionales para asistir y ayudar a quienes organizada y programáticamente quieran ayudarse a si mismos".

Según el mismo documento los aspectos crediticios podrían ser un instrumento adecuado para el mejoramiento de las PyMes, su utilización no se generalizaría hasta tanto se conozcan las situaciones particulares de cada empresa.

Los componentes de acción del Programa fueron cuatro:

- 1) Asistencia técnica,** que estuvo orientada a aumentar la capacidad operativa de los productores y a profundizar los proyectos de extensión y experimentación adaptativa que se conducían en el ámbito provincial. La atención de los pequeños y medianos productores se realizaría a través

de su organización grupal, con una fuerte articulación a entidades intermedias. Estos grupos estaban asistidos por un promotor asesor.

2) Capacitación y entrenamiento, destinado a los profesionales involucrados y a los productores agrupados.

3) Difusión y promoción, a través de medios masivos de los objetivos del proyecto en relación con la situación problemática, de manera de generar una instancia de motivación.

4) Apoyo en áreas específicas, se basó en la transferencia de tecnologías disponibles en los proyectos regionales y su incorporación a los sistemas productivos alcanzados por el programa.

3. Surgimiento de la innovación

Cabe mencionar que el proceso de innovación es analizado desde el punto de vista de los actores luego de 14 años de comenzado el Programa, lo que implica necesariamente que los puntos de vista originales de los actores involucrados se han ido transformando a partir de la incorporación de nuevas experiencias, conocimientos y valores, con el transcurso del tiempo y en la interacción con los otros.

3.1. Recursos movilizados por los actores para la formación de los grupos

La mayoría de los productores entrevistados tomaron contacto con el Programa a través de los técnicos quienes, interesados en integrarse en calidad de promotores asesores, comenzaron a formar los grupos. En este caso, fueron los propios técnicos los que aprovecharon lazos de trabajo previos con los productores, y a veces hasta lazos de confianza con algunos, para "convencerlos" de las ventajas de su incorporación a Cambio Rural.

En otros casos, la información llegaba a los productores a través de instituciones externas al INTA e incorporadas al Programa tales como

cooperativas. Se trataba de socios de la institución que decidieron armar el grupo a partir de relaciones previas entre ellos.

La minoría tomó contacto con Cambio Rural a partir de una iniciativa propia de unirse para trabajar en conjunto. Se trata de actores que no sólo habían construido relaciones previas de confianza sino que además tenían experiencia en el trabajo grupal. O sea que movilizaron tanto capital social como cultural⁴. En general, eran productores tamberos que habían formado parte de grupos organizados por las industrias lácteas. Sin duda, la experiencia era valorada como positiva en tanto había disposición para continuar con la misma línea de acción.

Pero en ningún caso los grupos eran cohesionados sino que se trataba más bien de vínculos capaces de establecer una potencial cooperación entre ellos con fines comunes. El que opera es el capital social de reciprocidad que se manifiesta sobre la base de lazos débiles. "Cuando una persona instaure una relación de cierta permanencia con otra, es previsible que tengan lugar ciertos intercambios de ayuda o de información entre las dos" (Pizzorno; A., 2003: 32).

En relación con los recursos externos que moviliza el Programa, llama la atención el hecho de que la mayoría de los productores desconocían que estaba sustentado por una red de instituciones. Los promotores asesores no lo ignoraban pero tampoco tenían claro qué instituciones eran ni cuáles las instancias de participación. De hecho, para ambos actores la cara visible del Programa era el INTA. Es evidente que no circuló suficiente información al respecto pero también es evidente que la red interinstitucional no logró consolidarse durante el proceso. Si así hubiera sido se hubiera plasmado en hechos concretos, visibles para todos los participantes del Programa.

El único actor que visualiza la existencia de la red es el coordinador, en tanto su función implicaba asistir a las reuniones del Comité de Acción Provincial

⁴ Al respecto, Bourdieu, P. (1995:82) considera cuatro tipos de capitales: económico, cultural, social y simbólico. El económico se define por la dotación de recursos, el capital cultural como informacional, el capital social (relacional) como "la suma de los recursos, actuales y potenciales, correspondientes a un individuo o grupo, en virtud de que éstos poseen una red duradera de relaciones, conocimientos y reconocimientos mutuos más o menos institucionalizados..." Capital simbólico es "el capital económico o cultural cuando es conocido y reconocido...aquellos que son conocidos y reconocidos están en condiciones de imponer la escala de valor más favorable a sus productos..." El volumen y estructura de los capitales definen la posición que el agente ocupa en el espacio social.

formado por representantes de INTA, de las entidades privadas, de las universidades y del gobierno provincial. Este comité tenía a su cargo la aprobación de los proyectos de trabajo presentados por los promotores asesores para sus grupos de productores. Afirma además que las cooperativas cumplieron la función de *"juntar la gente"*.

3.2. Motivaciones y expectativas de los actores involucrados

El interés de los **productores** en participar del Programa se centraba sobre todo en la *"posibilidad de incorporar conocimientos"*, *"intercambiar ideas y opiniones"*, *"recoger la experiencia de los otros"*, *"detectar los problemas en común"*. Parecería que parten del supuesto de que el intercambio con sus pares facilitaría tanto el aprendizaje como la resolución de problemas en tanto pueden reflexionar con los otros la posibilidad de nuevas estrategias, sobre todo cuando las que se estaban implementando ya no resultaban exitosas. Es necesario recordar que el Programa se inicia en un momento de profunda crisis para el sector y por eso es razonable que, algunos actores, aunque sean la minoría, hayan apostado a Cambio Rural como un camino para solucionar los problemas de baja rentabilidad del sector agropecuario.

¿Cuál fue el interés de los **técnicos**, ya sean promotores asesores, agentes de proyecto, jefe de agencia, coordinador del Programa, portadores de puntos de vista diferentes en tanto ocuparon distintas posiciones y funciones dentro del Programa? Para los dos primeros agentes, el interés se centraba en la capacitación y el respaldo institucional que el INTA brindaría a los técnicos en el trabajo con los productores o con otros técnicos. Sabían que había muchos temas que no manejaban (dinámica de grupos, gestión y comercialización) pero sabían también que contaban con la información producida por los expertos en las estaciones experimentales. Muchos de ellos no tenían experiencia en el trabajo con grupos ni relación previa con la institución pero contaban con el compromiso del Programa de movilizar los vínculos necesarios con los investigadores de modo de que pudieran adquirir un capital cultural adecuado para enfrentar las exigencias. Esto es, se sentían respaldados por el prestigio

de la institución en su futuro trabajo y formando parte de un sistema articulado de conocimientos.

El **coordinador**, no enuncia explícitamente su interés en asumir la función, más bien parecería que la tarea le fue impuesta por decisión de sus superiores y en función de su historia previa.

El **coordinador** y los **técnicos** coinciden, al afirmar que la institución no sólo contaba con una gran experiencia recogida en programas anteriores sino que además estaba en condiciones de movilizar el sistema de extensión para promocionar el Programa (*"y fomentar la formación de los grupos"*) y, el de investigación para la formulación de soluciones técnicas alternativas a los problemas que demandaran los productores.

"El mérito de extensión es que los grupos se formaron antes de que se designaran los agentes de proyecto. Los 150 grupos de cada experimental estaban formados, o sea que extensión los formó"

En relación con las expectativas generadas por Cambio Rural, en un trabajo (Albanesi, R; et. al., 1995) realizado poco tiempo después del comienzo del Programa, se concluía que muchos productores se habían integrado por la posibilidad del crédito. Hoy, reconocen que esa no era la función. Las expectativas de los **productores** eran muchas y estaban centradas para la mayoría, en la mejora de los sistemas de gestión y comercialización de las unidades, en *"mostrar los errores e ir corrigiéndolos"*, *"ver experiencias nuevas y volcar la personal"*; y en menor medida, en el asociativismo para la compra de maquinaria e insumos. Coincidentemente con el interés, la expectativa inmediata se centraba más en la incorporación de nuevos conocimientos que en la posibilidad de nuevas líneas de acción no sentidas como posibles por la mayoría hasta ese momento, aún cuando se expliciten dentro de los lineamientos del Programa.

La expectativa de los técnicos también estaba centrada en el aprendizaje tanto a partir de su inserción dentro de INTA como del intercambio de experiencias dentro del grupo. Se observa que algunos reconocen la validez del sistema de

conocimiento local⁵ enraizado en la tradición y la experiencia. A la vez, los técnicos esperaban que el grupo pueda transformar sus estrategias, tendiendo a "*aumentar la escala*" a través de la asociación y conseguir financiamiento para sus proyectos productivos. Parecería que esperaban lograr cambios que los propios productores todavía no sentían como posibles.

3.3. Incertidumbres de los actores involucrados

El Programa también generaba incertidumbres entre los ***productores*** en relación con el funcionamiento de los grupos. Por cuanto se veían y se ven a sí mismos como muy individualistas, temían que esto fuera un obstáculo a la hora de agruparse y generar estrategias conjuntas. Reconocen además haber tenido dificultades para "*expresar lo que nos pasa*", en tanto poner en evidencia los errores podía significar perder el reconocimiento de sus pares. Y nadie quiere arriesgar su cuota de capital simbólico. En este mismo sentido, algunos productores dudaban por la heterogeneidad de los niveles de conocimientos entre los miembros del grupo. Esto es: los que se ubicaban en el lugar de los que "no saben", no querían quedar expuestos a ser reconocidos en ese lugar.

Los ***técnicos***, en cambio, estaban más preocupados por la heterogeneidad productiva y la dotación diferencial de recursos económicos de los miembros de los grupos. Suponían que esta situación iba a repercutir en el funcionamiento dado que originaba problemáticas diferentes y, en consecuencia, soluciones también diferentes.

Por su parte, las dudas del ***coordinador*** se centraban en que la formación tradicionalmente técnica de los futuros asesores no iba a ser suficiente para encarar la mejora de los sistemas productivos regionales en un momento de crisis. Se requería profundizar una visión sistémica.

⁵ Según Long, N. (1992), "un sistema de conocimientos está constituido por las formas en que los miembros de una sociedad o de un grupo social en particular categorizan, codifican, procesan e imputan significado a sus experiencias y las incorporan a su vida". Esto es, una construcción de un grupo histórica, social y culturalmente situada, producto de la intersubjetividad y que resulta en un cuerpo de conocimientos disponible para la praxis. Este stock conforma directivas para la acción, para poder orientarse en el mundo y saber como actuar en cada situación práctica particular.

3.4. Distribución del poder entre los actores

La organización del Programa reproduce sin duda, una cierta estructura jerárquica. A nivel regional, la mayor cuota de poder corresponde al coordinador, poder conferido desde la institución y conocido y reconocido por los que están debajo en esa jerarquía. Poder en el sentido de que el reconocimiento por parte de los otros de la validez de su punto de vista (que no es otro que el del propio Programa) logra enrolar a los actores en una política determinada e imponer sus lineamientos. Para todos los integrantes del programa representa la voz de la institución a nivel regional, el que toma las decisiones que el resto debe "acatar".

Otros actores "importantes" son los jefes de las agencias de extensión, que cumplen la función de difundir el Programa y acompañar la gestión de los agentes de proyecto en su relación con los promotores y con los productores. Los agentes de proyecto, que siguen en la jerarquía, se vinculan con el INTA directamente a través de los jefes de Agencia correspondientes a su área.

Por debajo de los agentes están los promotores asesores y finalmente los "beneficiarios" que son los productores, cada uno con menor cuota de poder que su superior para negociar sus propios puntos de vista con el coordinador. Dentro del grupo de productores también existe una cierta jerarquía: la figura del "presidente" o representante actúa como nexo entre el grupo y el promotor asesor. Una especie de portavoz del grupo.

Aún así y partiendo del supuesto que todos los actores tienen capacidad de agencia, incluso los de menor cuota de poder (Giddens, A., 1995), algunas cuestiones que en un principio aparecían como lineamientos rígidos del Programa lograron ser transformados en el proceso por la presión ejercida por la organización de los actores desde abajo hacia arriba.

3.5. Reglas de juego y grado de consenso

Las reglas de funcionamiento fueron establecidas a priori por el Programa como así también las formas de relación entre los actores. No hubo espacio para la

discusión de las reglas a nivel de los actores que debían llevarlas a la práctica. Ni el Programa ni el INTA como institución ejecutora plantearon la necesidad de buscar consenso inicial. Sin embargo, el interés y las expectativas generadas por el Programa muestran que los actores acordaban en principio con sus lineamientos. Quizás porque se trataba de la única política activa dirigida al sector agropecuario en un momento de profunda crisis y también porque planteaba una concepción innovadora sobre la importancia de la participación en la resolución de los problemas del sector.

4. La evolución del proceso de innovación

4.1. Naturaleza del proceso de innovación

El Programa introdujo, en principio, una innovación de tipo organizacional que pone el énfasis en las relaciones de cooperación entre los agentes como elemento central en la adquisición de nuevas competencias.

El trabajo grupal está basado en el intercambio de información, de puntos de vista, de experiencias, de modo que al promover los flujos de diálogo entre sus miembros, facilita la recreación de las normas y las prácticas de trabajo. Cuanto más densos sean esos flujos, mayor es la posibilidad de compartir problemas con los otros, confrontar puntos de vista y reflexionar acerca del grado de éxito de las acciones que se llevan a cabo para solucionarlos. Comienza a circular la idea de la organización (con el consiguiente aumento de capital social) como una práctica posible para enfrentar las nuevas situaciones que plantea el contexto.

El técnico también integra el grupo pero no es un par con el que se puede "hablar de las mismas cosas". Es un actor socialmente diferente desde el punto de vista de su capital cultural y simbólico, que se reconoce en el lugar de poder decir cómo son las cosas y eso siempre genera una interfase de conflictos y resistencias. Sin embargo, podría esperarse que al intensificarse el intercambio, se intensifique también la posibilidad de que ambos sistemas de conocimiento

se “hibriden” (Arce, A. y Long, N. 2000)⁶, se negocien valores, significados, normas, representaciones, dando como resultado un producto originado en la combinación de ambos repertorios culturales. En definitiva, que técnicos y productores puedan construir un sentido común acerca de la definición de los problemas, las soluciones y los medios para lograrlas.

4.2. Modalidades de coordinación: prácticas organizacionales, de participación, de discusión y dinámica de los cambios.

A los fines de una lectura más clara, se consideran distintas categorías de prácticas: de organización, de participación y de discusión, a sabiendas que las tres están íntimamente relacionadas en la interacción cotidiana de los miembros de un grupo. Así, por ejemplo, si la gente se compromete más en la participación es más probable que puedan surgir nuevas formas de organización.

Como ya dijimos, la innovación planteada es de tipo organizacional en tanto lo que se prioriza es el trabajo grupal. En este sentido, todos los grupos coinciden en que la organización era bastante similar: las reuniones se hacían mensualmente, una vez en el establecimiento de cada miembro, duraban 3 ó 4 horas y consistían primero en una charla en la que el promotor presentaba al grupo las características de la unidad y luego en una recorrida a campo. Posteriormente, se discutían errores y aciertos y finalmente se hacía una propuesta global de mejoramiento productivo para la unidad. Por lo general, el anfitrión preparaba la visita previamente con el asesor.

Algunos grupos elaboraban un cronograma anual de visitas a campo de modo que cada miembro sabía con anticipación cuándo correspondía en su establecimiento.

⁶ En el intercambio entre distintos sistemas de conocimiento, los diferentes ingredientes culturales (valores, significados, normas, representaciones, discursos) que cada actor recombina y usa en su práctica concreta (el “repertorio cultural”) son negociados y transformados, dando como resultado un producto originado en la combinación de distintos sistemas de conocimiento o de repertorios culturales (Long, N., 1997).

La mayoría de los productores valoran la metodología implementada como "buena" e "interesante"

Las diferencias de funcionamiento radicaban fundamentalmente en el grado de autogestión del grupo. En la mayoría de los casos, la organización de las reuniones quedaba en manos del técnico y cuando esta función la asumía el grupo, descansaba en la figura del "presidente". Incluso se observan casos en los que el grupo asumió la organización al comienzo del Programa y paulatinamente la fue dejando en manos del técnico. Lo más frecuente era que el grupo propusiera los temas a desarrollar en las charlas técnicas en función de su propia demanda de información y que además le solicitara al asesor información sobre cuestiones puntuales. Inclusive, algunos avanzaron en la decisión de invitar a las reuniones del grupo a otros profesionales especializados en determinadas temáticas.

Se puede suponer que el grado de autogestión del grupo era una condición importante en su evolución. Hacer junto con los otros y no descansar en el que más sabe implica apropiación del trabajo conjunto, un mayor sentido de pertenencia de modo que es mayor la probabilidad de que el grupo continúe independientemente del asesor.

En relación con las prácticas asociativas, predominaron las compras de insumos en forma conjunta. Además, en un caso, se asociaron para la compra de maquinarias y para el arrendamiento de campos, en otro, para la compra de una fertilizadora y, en un tercer caso, sólo dos miembros del grupo compraron un reproductor para la cría de porcinos.

Además de las reuniones mensuales con los productores, los promotores asesores mantenían reuniones periódicas con el agente de proyecto.

Por su parte, este último tenía a su cargo 15 promotores asesores, por los que respondía frente al Coordinador. Al comienzo, la tarea del agente se centró en trabajar con los promotores cuestiones referidas al manejo de grupos (organización de las reuniones de campo, planificación de tareas, resolución de conflictos), *"inculcarle que no sea tan técnico"*. También, en la actividad de gabinete para armar las planillas de registro que debían llevar los productores

para la gestión de sus unidades. Una vez que el Programa comenzó a funcionar, su tarea incluyó también reuniones con los presidentes cuando se hacía necesario resolver conflictos y consolidar el grupo.

Con el transcurso del tiempo y según el punto de vista de los **productores**, los cambios más importantes en las prácticas organizacionales se relacionaron con el cambio de promotor asesor. Atribuyen a que no les *"gustaba el asesoramiento"*, a la *"falta de capacidad del asesor para nuclear al grupo"*, a la *"falta de experiencia del asesor en el trabajo grupal"*. Sólo en un caso, el cambio se produjo por problemas de trabajo y falta de tiempo del propio asesor. Evidentemente, el cambio de asesor marca una ruptura en la dinámica de funcionamiento: hay que empezar nuevamente a generar lazos de trabajo primero y de confianza después con el nuevo asesor, quién a su vez desconoce la historia previa del grupo. Eso *"desgasta al grupo"*.

Algunos **promotores** coinciden con los productores en esta percepción.

Por su parte, tanto el **agente de proyecto** como el **coordinador** ponen el énfasis en la flexibilización del número de miembros: doce eran demasiados para un correcto funcionamiento del grupo y además no resultaba fácil reunir tantos productores para formarlo.

Según el **coordinador**, se flexibilizaron otras cosas en el transcurso del proceso, entre ellas la exigencia del Programa en relación con las planillas de registro. Puede inferirse que como consecuencia de la presión ejercida por los actores que estaban por debajo de él en la jerarquía.

Dentro de los cambios operados, el **agente de proyecto** rescata el hecho de que los presidentes comenzaron a proponer los temas de capacitación según las demandas del grupo y la realización de talleres con profesionales especializados no pertenecientes al Programa. Cuestión valorada positivamente también por los **productores**.

Con respecto a las prácticas asociativas, el **agente** observa que muchos grupos se asociaron para la compra de insumos. Reconoce también los conflictos que

la práctica generaba y el rol de mediador que debía asumir entre los miembros del grupo y entre éstos y el promotor asesor.

A raíz de los conflictos y en los últimos años del Programa, el agente propuso invitar a personas capacitadas a las reuniones para observar críticamente la dinámica de los grupos. Ello significaba reconocer las dificultades que los técnicos tenían en el manejo de las relaciones con los productores.

En relación con la participación, la mayoría de los **productores** manifiesta que todos participaban *"hasta los más reservados"*. Unos pocos observan que la participación no era homogénea: *"siempre hay algunos que aportan más que otros"*. Y ello porque *"no es fácil largarse a hablar"*, en tanto uno se arriesga a perder crédito entre sus pares cuando no tiene otra alternativa que mostrar al resto los errores cometidos. Los productores no perciben que haya habido cambios sustanciales en el grado de participación durante el proceso de innovación.

Entre los **promotores**, no hay consenso en cuanto al grado de participación. Mientras algunos enuncian que era baja, otros opinan lo contrario: *"había participación activa de todos los miembros"*. Sin embargo, los primeros admiten que fue aumentando durante el proceso aunque no abarcó a la totalidad de los miembros. Creen que la razón es que al principio *"había más temor"*.

Algunos promotores sostienen que era parte de su función promover la participación del grupo.

El **agente de proyecto** admite que *"todo era muy participativo pero hasta cierto punto"*. Así, cuando se elegía al presidente del grupo se trataba de que el rol no recayera en un miembro muy conflictivo.

En relación con los temas que dominaban en la discusión de los grupos, el discurso de los **productores** difiere según el grupo de pertenencia. Mientras en la mayoría los temas abordados fueron exclusivamente técnicos, en otros, se tocaron temas de la más diversa índole, hasta familiares, inducidos por las inquietudes de los miembros. En general, reconocen que los temas económicos y relativos a la comercialización de productos no llegaron a discutirse en

profundidad, lo que evidencia que la información que el Programa les pudo brindar en estos temas no cubrió sus demandas. Un ejemplo de ello es la información sobre mercados de futuros y opciones que no eran competencia directa de INTA y que debía relevarse en otras instituciones.

En algunos casos, y a medida que el grupo se iba consolidando en su funcionamiento, comenzaban a aparecer en la discusión temas referidos a gestión y planificación, además de los técnicos.

Los **promotores** y el **agente de proyecto** coinciden con los productores en que dominaban los temas técnicos pero que también se ponía énfasis en la gestión. Algunos de los grupos llegaron a tratar cuestiones de organización económica y proyectos de inversión. Otros temas que, con el tiempo, formaron parte de los debates grupales fueron la asociación para la compra de insumos y cuestiones referidas al funcionamiento de los grupos (por ejemplo, ventajas y desventajas del trabajo grupal).

La gestión administrativa de las unidades fue uno de los lineamientos bajados por el Programa y el hecho de que los actores no lo reconozcan como un tema de discusión dominante puede deberse a que, según el agente de proyecto, los técnicos no estaban preparados en el tema y lo rechazaban.

4.3. Conflictos y dinámica de los conflictos

La mayoría de los **productores** afirma que no hubo conflictos durante el proceso de innovación: sólo discusiones e intercambios de ideas, *"porque somos todos conocidos"*. En los casos en que aparecen conflictos se atribuyen a la heterogeneidad productiva del grupo que deriva en problemáticas diferentes y paradójicamente, a las asociaciones entre miembros para llevar adelante estrategias conjuntas. En este sentido, uno de los miembros marca que *"cuando se empieza a alquilar campo, se empiezan a ver los intereses individuales"*.

Los **promotores asesores** difieren en su percepción con los productores. Para ellos, los conflictos dentro de los grupos fueron permanentes, aunque *"con*

buena comunicación y diálogo” según algunos y sin posibilidad de ser resueltos definitivamente, según otros. En este último caso, se producían porque *“los vecinos trasladaban sus conflictos al grupo”*⁷ o porque las necesidades de los miembros eran diferentes en función de su dotación de recursos y su estrategia productiva.

Los actores con mayor jerarquía aportan una visión más compleja de los conflictos en tanto participan de otras interfases⁸. Así, el **agente de proyecto** enuncia que las prácticas asociativas para la compra de insumos generaban muchos conflictos, generalmente porque alguno de los miembros pretendía imponer la forma de pago sobre los otros. *“Era preferible comprar una cosechadora entre todos y no 5000 litros de glifosato”*.

Y son estos conflictos los que motivaban al agente a intervenir frente a los productores porque *“...había cosas que el técnico no las podía decir en el grupo...pero yo iba, las decía y si se enojaban, se enojaban...no estaban siempre conmigo”*. Las *“broncas”* deben salir a la luz, no se pueden omitir. De lo contrario se terminan transformando en un obstáculo para el funcionamiento del grupo.

“El problema es que muchas veces la gente no se dice nada y cuando no se dice nada...yo me quedé con bronca en algo con vos y digo, la próxima te agarro y eso no sirve...Quedan tipos resentidos”

Otra interfase a veces conflictiva se planteaba en el encuentro entre el agente de proyecto y los promotores asesores. Precisamente, porque la intervención directa del primero en los grupos generaba recelo en los segundos, *“había alguno que no le caía bien”*. Pero *“después conversando se limaba todo”*. Y es lógico que esto ocurra cuando lo que ambos técnicos están dirimiendo frente a los productores es quién tiene mayor habilidad social⁹ para convencerlos de las ventajas de la cooperación y las desventajas del conflicto.

⁷ Se refiere a productores del mismo grupo con relaciones de vecindad.

⁸ El concepto de interfases o encuentros cara a cara en las arenas correspondientes da cuenta de cómo los actores movilizan estratégicamente una red de relaciones sociales y despliegan una multiplicidad de elementos discursivos a fin de canalizar órdenes, quejas, bienes, información, a través de ciertos puntos nodales de interacción (Long, N., 1992)

⁹ El concepto de habilidad social, acuñado por las nuevas corrientes de la sociología económica, se refiere a que en cada campo “el objetivo central de la acción está en la tentativa de alcanzar cooperación

La otra fuente de desacuerdo con los promotores eran los registros de gestión de las unidades que, como ya dijimos, algunos rechazaban. El agente presionaba para que se hicieran en tiempo y forma, lo que generaba problemas de enojo y resentimientos entre los promotores.

Quizás, llama la atención que los productores no definan el registro como un problema, siendo que son los que deben llevarlo adelante, dado que seguían los lineamientos del técnico. Es un problema para los promotores en tanto no están preparados y para el agente que no tiene poder suficiente como para flexibilizar la exigencia.

"Yo podría haber empezado otra relación con los promotores asesores...en cambio me encontré exigiéndole algo que el tipo no quería...A lo mejor podría haber conseguido otras cosas de ellos...a causa de eso no pude sacarles más el jugo..."

Por su lugar en la jerarquía, el **coordinador** tuvo que negociar los conflictos entre los extensionistas y los investigadores de la institución que se planteaban por las diferentes formas de trabajo.

"Investigación no es tan integrada como extensión, ellos trabajan más puntualmente, y tenían que responder a la demanda...y algunos son más individualistas que otros..."

Además surgieron conflictos por la asignación de recursos.

"En ese momento aparecieron las camionetas nuevas y fueron todas a Extensión y en Investigación causó...Hay que fijar prioridades y a algunos les molesta..."

El conflicto se resolvió a través de un pago suplementario que el Programa destinó a los investigadores participantes.

La distribución de recursos también generó algunos conflictos al interior del Área de Extensión, según precisiones del **jefe de agencia**.

con otros actores" (FLIGSTEIN, N, 2001) ¿Quién está más habilitado para comprometer a otros en la acción colectiva? Sin duda, los que detentan mayor cuota de poder en función del volumen de capitales acumulados en su trayectoria histórica.

4.4. Modificación de las relaciones de poder y alianzas entre los actores implicados

En relación con este punto, uno de los grandes logros del Programa fue contribuir a cambiar las relaciones históricas entre técnicos y productores.

El incremento de la densidad de los vínculos resultó en una mayor hibridación entre ambos sistemas de conocimiento, en una recreación de las normas de trabajo, lo que se evidencia claramente en la adopción de nuevas prácticas. Así, por ejemplo, mientras los productores incorporan los registros y valoran el aprendizaje en relación con la gestión de sus unidades, los técnicos aprenden una nueva manera de relacionarse basada en la cooperación. Ello contribuye sin duda a democratizar las relaciones: el productor deja de ver al técnico como el portador de un conocimiento superior y a la vez ajeno a su realidad y el técnico deja de ver al productor como el que "no sabe", aunque ello no signifique que no siga reconociéndose todavía en un lugar de poder. Es ese lugar el que lo habilita para producir cambios en las prácticas de los productores, en nombre de su superioridad científica:

"Lo que he aprendido es que uno no trabaja con un animal ni con la soja, trabaja con una persona y tiene que convencerla, persuadirla, problematizarla ...para que uno agarre el camino que uno considera que debe transitar o lo que a esa persona le va a cambiar la situación"

Entre los mismos productores, la mayor densidad del intercambio permitió ampliar la palabra a la mayoría de los miembros de modo que todos fueran escuchados: *"...siempre uno quiere hablar... hasta que nos acostumbramos a escuchar a los otros"*.

Lo importante es que algunos productores y promotores asesores enuncian que, con el tiempo, el trabajo grupal logró construir relaciones de confianza, si bien no entre todos. Éstas son las que van a permitir que el grupo pueda cooperar en función de los mismos intereses, que surjan acuerdos flexibles¹⁰, en tanto cada miembro puede confiar en que el otro cumpla su rol dentro del

¹⁰ Se entiende la flexibilidad como la capacidad de adaptación de las empresas a un mercado cada vez más incierto y variable

acuerdo sin fallas. Esto es, las relaciones de confianza redundan en beneficio de todos y cualquiera puede apropiarse de ellas para lograr sus objetivos (Bagnasco, A., et.al, 2003).

También en el aspecto de la cooperación, la heterogeneidad productiva y de recursos dentro de los grupos es un factor que la obstaculiza, en tanto actividades diferentes implican metas e intereses también diferentes.

5. Consecuencias del proceso de innovación

5.1. Consecuencias sobre las formas de organización de los actores

Hacia fines de los años 90, la mayoría de los grupos originales de Cambio Rural dejaron de funcionar. Según los **productores** porque *"hubo un cierto abandono por parte del INTA y los técnicos no eran buenos coordinadores para llevar adelante el grupo"*. No es casual que quienes lo enuncian hayan pertenecido a los grupos que cambiaron varias veces de promotor asesor lo que estaría indicando que los lazos que el grupo construye con el técnico son determinantes en su continuidad o su disolución.

También *"porque se fueron cansando"*.

Sin embargo, merece destacarse el hecho de que la mayoría formó otros grupos: a veces con algunos de los miembros originales, a veces incorporando otros, respetando o modificando la metodología puesta en práctica por el Programa. Pero siempre valorando positivamente las ventajas de los lazos de cooperación y capitalizando la experiencia recogida.

Es la experiencia la que los lleva a asociarse con *"personas conocidas"*, y con actividades productivas similares. Ello evidencia que las prioridades están puestas en la existencia de relaciones de confianza previas y en la posibilidad de compartir intereses, problemas y soluciones.

"Nosotros seguimos trabajando en grupo la parte de ganadería"

"Cambio Rural es el que nos llevó a juntarnos, siempre toda gente conocida de la zona....El grupo no es la panacea, estamos por una necesidad. Somos amigos

pero no es fácil llevarnos de acuerdo ocho. Todos estuvimos en grupos, creo que esto funciona porque ya tenemos la experiencia de Cambio Rural. Cada uno pone mucho de lo suyo para que todo esto funcione”

Un claro ejemplo es el devenir de algunos miembros de uno de los grupos que se disolvió, que eran en su mayoría unidades mixtas con tambo. En la actualidad la nueva estrategia de trabajo conjunto apunta a incrementar la capacidad de negociación en el ámbito de la comercialización de la leche y en la compra de insumos. Para ello, el grupo contrata uno o dos “negociadores”, con los que se reúnen mensualmente y que se ocupan de licitar con las empresas lácteas a partir de las propuestas hechas por los miembros. El asesoramiento técnico es una decisión individual de cada uno de los productores del grupo.

Otro ejemplo lo constituye un grupo que siguió funcionando como tal varios años más, incorporando al técnico como socio y generando una estrategia de ampliación de escala a partir de la toma de tierras en arrendamiento. Finalmente, termina disolviéndose precisamente por los conflictos generados por el asociativismo.

“El grupo se fue haciendo más grande (en el sentido del manejo de más recursos) y se desvirtuó el sentido que tenía”.

Quizás, estas nuevas formas de organización resulten una consecuencia no esperada del proceso de intervención. Una consecuencia que muestra que los actores incorporan los elementos valorados como significativos para su práctica y dejan de lado otros, esto es, adoptan según su propia manera de ver las cosas y no de la manera en que el Programa o el técnico recomiendan. En el primer caso, los actores priorizan una estrategia conjunta de comercialización y actúan individualmente a nivel del manejo de los recursos de sus unidades, probablemente porque este primer aspecto es el que todos definen y consensúan como más problemático y el que redundaría en un aumento de la capacidad de negociación frente a instancias de mayor poder económico.

Si todo proceso de innovación es una construcción social compleja que implica el encuentro de múltiples actores con diferentes maneras de ver la realidad y en la que se negocian y dirimen intereses, metas, experiencias y conocimientos

diferentes, es lógico esperar que los resultados difieran de los previstos inicialmente.

Los **técnicos** disienten con los productores en las causas por las cuales los grupos se disuelven. Para los **promotores asesores**, la razón es la falta de acuerdo dentro de los grupos para seguir financiando al técnico, una vez que el Programa deja de hacerse cargo del pago.

Desde el punto de vista del **agente de proyecto**, las causas tienen que ver tanto con las prácticas de los técnicos como con las de los productores. Muchos grupos se disolvieron, al punto que hacia fines de los 90 sólo quedaban la mitad de los que él tenía a cargo.

"Muchos técnicos se cansaron del grupo o tuvieron propuestas mejores y pasaron a otro tipo de trabajo...a lo mejor no dejaron el grupo pero le dedicaban menos tiempo o menos ganas..."

"A lo mejor el técnico se fue, vinieron otros técnicos que no lo supieron llevar y se fue enfriando la cosa..."

El propio agente asume la responsabilidad de la disolución de algunos grupos: *"estaba cansado de esperarlos...medio como que le solté la mano. Y bueno...se cayeron"*

Lo cierto es que la falta de continuidad es una preocupación tanto para el agente de proyecto como para el coordinador en tanto es una medida del éxito o fracaso de la implementación del Programa.

La evolución de los grupos dependió también de la actividad productiva. En este sentido, los agrícolas se "enfriaron" más rápidamente porque las ventajas de la mayor circulación de información se ven a más largo plazo, de una campaña para la otra. En cambio, los grupos tamberos *"tienen más que discutir y siempre hay más que cambiar"*. Los resultados se ven de un día para otro y eso motiva al grupo para continuar.

Los **técnicos** también rescatan la emergencia de nuevas formas de organización, diferentes a las propuestas por Cambio Rural: algunos miembros de los grupos originales continuaron asociados para la compra de insumos y se

sumaron otros productores, una parte del grupo formó sociedades anónimas, inclusive, en un caso el asesor se unió a productores de su grupo para la toma de tierra en arrendamiento.

Precisamente, para estos actores estas nuevas formas se caracterizan en que *"se volcaron más a la producción"*, ampliando la escala con el objetivo de mantener estables los ingresos y dejando de lado las actividades grupales de intercambio y de análisis conjunto de la gestión de las unidades. Visión que no coincide con la de los productores puesto que la comercialización conjunta en el ejemplo citado más arriba implica necesariamente un grado de intercambio y análisis conjunto.

5.2. Grado de adopción de nuevas prácticas. Valoración del cambio

Los **productores** entrevistados valoran que *"hoy todos están capacitados para gestionar"*, *"nos enseñó a planificar"*, *"aprendimos a hacer un poco de costos y sacar margen bruto"*, *"nos enseñó a llevar estadísticas lote por lote de costos y de insumos para hacer nuestra autocrítica"*. La mayoría significa este aprendizaje como un cambio importante en sus normas de trabajo.

Otros ponen el énfasis en la cuestión tecnológica: en la experimentación en siembra directa y con nuevas variedades. *"Se trabajaba con tecnología de punta"*. En los sistemas tamberos, la adopción de nuevas pautas de manejo en la alimentación, por ejemplo, la realización de silos, fue *"un cambio impresionante"*

A la hora de evaluar los cambios resultantes de su incorporación al Programa, todos los productores sin excepción creen que son positivos. Valoran fundamentalmente la metodología de trabajo y la capacitación que resulta del intercambio de ideas y opiniones entre pares y con el técnico: *"hace al crecimiento de todos"*, *"los logros en conjunto son más fáciles que de a uno"*.

Si se recuerda que las expectativas de los productores al comienzo del Programa estaban centradas precisamente en estos aspectos, podemos deducir de su discurso que se cubrieron ampliamente.

Los **promotores asesores** coinciden con los productores en que uno de los logros fue la capacitación en gestión y en aspectos tecnológicos, que redundó en *"una forma distinta de hacer las cosas"*. Valoran además el aprendizaje de una manera de relacionarse, de trabajar en conjunto, de una mayor solidaridad y diálogo, *"pensar los problemas con 10 cabezas mas les daba otra visión y los capacitaba para los problemas diarios"*.

Al evaluar los cambios, rescatan algunos positivos y marcan otros negativos. Dentro de los primeros, coinciden con los productores en señalar la metodología y la capacitación. Si nos remitimos a sus expectativas previas, centradas en su propia capacitación a partir de su inserción en INTA y en los grupos de productores, llama la atención que se refieran exclusivamente a la alcanzada por los productores y no a la de ellos mismos.

Desde su discurso, los aspectos negativos son atribuidos siempre a los otros. Hacia los niveles superiores de la jerarquía porque *"faltó gente capacitada al frente del proyecto"*. Faltó también apoyo político, porque Cambio Rural *"fue una herramienta de negociación entre el gobierno y las entidades"* y no se alcanzó a formar la red de instituciones que debía servirle de apoyo.

Hacia debajo de la jerarquía, algunos enuncian que los objetivos se cumplieron parcialmente como consecuencia del individualismo de los productores que no estaban preparados para llevar adelante estrategias conjuntas y porque algunos grupos se formaron por la propia necesidad del agente de proyecto de tener un número determinado por zona.

Es precisamente el **agente de proyecto** el que, al referirse a los cambios generados por el Programa, alude a la capacitación de los técnicos: *"muchos técnicos cambiaron su forma de trabajar"*, asociando nuevamente los resultados con el rol de facilitador que pudieron o no desempeñar dentro de los grupos. Los productores también modificaron sus patrones de comportamiento, en tanto se sintieron contenidos y acompañados en sus decisiones por su grupo de pares y *"eso no se consigue con ningún asesoramiento"*.

Además *"en los grupos que funcionaban bien primaba el afecto y eso llevaba a la colaboración entre los miembros"* *"había roles entre ellos, cada uno se encargaba de una cosa y eso genera dinero y tranquilidad"*.

Es lógico entonces que a la hora de evaluar los cambios, el agente de proyecto haga hincapié en que el trabajo grupal fue uno de los grandes logros del Programa. También tuvo aspectos negativos, centrados en los plazos en los que debían alcanzarse determinados resultados como ocurrió con la implementación de las planillas de registros para la gestión. *"Las exigencias....causaban más daño que beneficio porque no se respetaban los tiempos del grupo ni el de los asesores"* Si se hubieran respetado esos tiempos, todos hubieran valorado más su utilidad y no se hubiesen generado tantos conflictos.

Otro aspecto negativo fue la falta de preparación de los asesores para hacer buenos diagnósticos y proponer nuevas estrategias a los grupos en función de ellos.

Desde el punto de vista del **coordinador**, quizás más integrador por el lugar que ocupa en la jerarquía, los aspectos positivos se centran en un mayor intercambio entre técnicos y productores y entre los propios productores que contribuye a que los primeros tomen más contacto con la realidad y los segundos puedan llevar a la práctica otras modalidades de organización, diferentes a las anteriores. *"Antes de Cambio Rural, los productores no hablaban de asociarse"*.

Los técnicos, y se incluye él mismo, ganaron mucha experiencia en el trabajo cotidiano con los productores, lo que los formó en una visión integradora, adquiriendo un poder de síntesis y de diagnóstico del que carecían: *"se aprende a diagnosticar, uno se siente mucho más seguro, más sólido"*.

Entre los aspectos negativos, señala que *"no se profundizó en conocer las razones por las cuales los productores toman sus decisiones"* Y quizás este comentario sea la clave para entender como se han concebido tradicionalmente los procesos de intervención desde el sistema de conocimiento técnico. El supuesto en el que se han basado es que resulta suficiente que la información o los bienes estén disponibles para que sean inmediatamente adoptados. La

adopción por parte de los productores es una decisión individual y si no se produce se atribuye a la resistencia al cambio. No se concibe que éstos puedan rechazar algo que supuestamente los beneficia, en tanto aumenta su ingreso o disminuye su esfuerzo físico. Por eso no se comprenden las razones que subyacen en la elección de sus estrategias, guiadas por el conocimiento construido históricamente dentro de los grupos locales¹¹.

Sin embargo, los **técnicos** del Programa ponen el énfasis en resultados no materiales, precisamente en el incremento de capital social que resulta en la construcción de lazos de confianza que redundan en beneficio de todos. Todos están "tranquilos" en tanto pueden confiar en la tarea del otro y ello contribuye a tomar decisiones que antes no eran posibles. Y así lo admiten explícitamente los técnicos cuando enuncian que las transformaciones en las estrategias no obedecen al asesoramiento, esto es, a la disponibilidad de información.

Puede considerarse éste uno de los logros más importantes de Cambio Rural, aún cuando no se pueda afirmar que haya sido generalizado, porque implica que el sistema de conocimiento técnico comienza a comprender la complejidad del cambio de prácticas. Comienza a percibir que la agricultura no es una actividad técnica sino una praxis social y que no pueden omitirse las dimensiones sociales y culturales que modelan la producción de conocimiento y la adopción de nuevas prácticas a nivel de los grupos locales de productores.

Quizás la adopción de las planillas de registro para la gestión sea uno de los elementos que lo demuestra, mientras los técnicos la definen como un problema, representa un logro para los productores. Sin duda es un problema en tanto la función del agente de proyecto es plantear la adopción como exigencia del Programa (exigida a su vez por el coordinador) y los asesores se resisten a implementarla porque no se sienten preparados. Pero si con el tiempo, los técnicos pueden significar como un logro que los productores incorporen a sus prácticas *"no una gestión como la que se pedía tan*

¹¹ El grupo local se define por la "co-presencia y la co-actividad" (Darre, J:P, 1985). Sus miembros comparten el espacio dónde desarrollan la actividad social y económica, esto es, dónde compran insumos y venden su producción, utilizan los servicios (educación, salud), asisten a los oficios religiosos o a actividades recreativas y participan activamente de sus instituciones.

puntillosa...aunque sea trabajaban con márgenes por actividad', entonces, deja de ser un problema. Se comienza a comprender que es un cambio razonable: que los productores toman algunos elementos y dejan otros en función de lo que el propio grupo define como una práctica posible para ellos.

5.3. Distribución de los beneficios del proceso

Desde el punto de vista de la mayoría de los **productores**, todos se beneficiaron con el Programa, asociando la palabra "beneficio" con la capacitación. Ello es coherente con las expectativas enunciadas y con los resultados valorados como más importantes.

Una minoría, por el contrario, enuncia que las "*oportunidades*" fueron para todos pero que "*algunos las aprovecharon y otros no en la medida en que cada uno lo creyó necesario*". La palabra beneficio tiene un sentido más amplio: parece referirse a oportunidades de aumentar ingresos y/o disminuir costos a través del asociativismo.

Los **promotores asesores** relacionan el beneficio con la homogeneidad del grupo, su distribución es más equitativa cuando los productores son similares en su dotación de recursos y actividades productivas porque se comparten los mismos problemas y las alternativas que se plantean son válidas para todos. Otros afirman "*los mejores y más eficientes se beneficiaron más*", atribuyéndose la capacidad de definir quién detenta el conocimiento válido para ser "mejor y eficiente" y, por el contrario, quién carece de él. Queda claro entonces que no podemos afirmar que el reconocimiento por parte de los técnicos de la razonabilidad de las prácticas de los productores haya sido un cambio generalizado.

El **agente de proyecto** aporta otra interpretación de la palabra beneficio, el más desfavorecido en su dotación de recursos fue el más beneficiado, "*le sacaba más jugo al grupo*" por su mayor necesidad de búsqueda de alternativas para paliar sus limitaciones.

En este aspecto como en muchos otros hay consensos y falta de consensos, una multiplicidad de interpretaciones acerca de la realidad según la posición que el actor ocupe en el espacio social.

6. Elementos de interpretación

Formulación de hipótesis sobre los mecanismos de la evolución del proceso

- El grado de autogestión del grupo es una condición importante para su evolución
- Uno de los grandes logros del Programa fue contribuir a cambiar las relaciones históricas entre técnicos y productores
- Los lazos que el grupo genera con el promotor asesor contribuyen a la continuidad o a la disolución del grupo
- La heterogeneidad productiva y de recursos de los grupos es un factor que obstaculiza la evolución de los mismos
- Los lazos de cooperación horizontal son valorados positivamente y la experiencia es capitalizada
- Los actores incorporan los elementos valorados como significativos para su práctica según su propia manera de ver las cosas y no de acuerdo a lo pautado por el técnico o el Programa
- Todo proceso de innovación es una construcción social compleja y por lo tanto es esperable que los resultados difieran de los previstos inicialmente
- Los promotores asesores no se perciben como parte de la estructura del Programa
- El sistema de conocimiento técnico comienza a percibir a la actividad agropecuaria como una praxis social compleja y no como una actividad meramente técnica.

- El Programa no abordó en profundidad las razones por las cuales los productores toman sus decisiones.

7. Anexo I

Metodología

En el estudio de caso utilizamos la grilla Pidal como marco tanto para delinear la etapa de recolección de información como para el análisis posterior.

El relevamiento a campo se realizó utilizando entrevistas semiestructuradas y en profundidad para las que se elaboró un protocolo a partir de los ítems de la grilla y su secuencia. Esta herramienta es útil para relevar cómo los actores actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas individuales, para rescatar desde el hablar, lo que hacen y lo que son. Lo que el investigador aspira a leer e interpretar a partir del discurso del entrevistado son las intenciones o motivos de la acción social situada de la clase de referencia a la que éste representa (Ortí, A., 1989).

En este sentido, se debe tener en cuenta que las entrevistas se realizaron luego de 14 años de iniciado el Programa lo que implica que, en el transcurso del tiempo, la reflexión ha operado una transformación de los significados atribuidos inicialmente por los actores a las prácticas desarrolladas dentro del Programa.

Tomamos como unidades de relevamiento a los actores involucrados en el Programa: productores integrantes de los grupos, promotores asesores a cargo de esos grupos, el jefe de la AER Marcos Juárez, el agente de proyecto y el Coordinador provincial. Dentro de cada grupo de productores, se entrevistaron a dos elegidos al azar.

Esperábamos sacar a la luz tanto las diferencias como las similitudes en los puntos de vista según el sector de pertenencia e, incluso, entre actores dentro de un mismo sector, dado que significan distintas posiciones y funciones dentro del Programa.

Para la sistematización de la información, elaboramos una planilla que permitiera describir, para cada etapa, las características que asumió el proceso de innovación según los significados que los entrevistados le atribuían. Para ello elaboramos una serie de dimensiones y seleccionamos dentro del texto del

discurso, lo que los propios actores enunciaban en relación con dichas dimensiones.

1- Etapa de surgimiento

- Contacto (¿de que forma se entera de la existencia del Programa?)
- Interés que determina su incorporación
- Recursos preexistentes movilizados (¿el actor moviliza su experiencia anterior, conocimientos, dinero, capital fijo en maquinarias, relaciones personales?)
- Recursos preexistentes externos (¿conoce si hubo apoyo de otras instituciones, si se conformaron redes interinstitucionales?)
- Expectativas (¿que espera del Programa?)
- Incertidumbres (¿que dudas le genera el Programa?)
- ¿Quién o quienes son los responsables de conformar inicialmente al grupo?

2- La dinámica del proceso de innovación: las prácticas en relación con la innovación

- Prácticas organizacionales (quién la promueve, si hay grupos que se asocian para compartir tierra o maquinaria, cambio de asesor, características de los encuentros, metodología de trabajo grupal)
- Cambios en las prácticas organizacionales
- Prácticas de participación
- Cambios en las prácticas de participación
- Prácticas de discusión (¿que temas se debaten?)
- Cambios en las prácticas de discusión
- Cambios en el grado de intercambio de información dentro del grupo:
- Conflictos y dinámica de los mismos (qué conflictos se suscitaron, entre quiénes, por que razones, quién mediaba?)

- Cambios en los roles dentro del grupo y en las relaciones (¿algunos fueron más escuchados que otros, hubo líderes netos, el grupo logró armar relaciones de confianza?)
- Cambios en las reglas, normas, lineamientos bajados por el Programa a partir el accionar del grupo

3-Consecuencias del proceso de innovación

- Evolución del grupo (¿disolución total, continuidad del grupo, rearmado de nuevos grupos entre algunos de los miembros originales, formas de organización diferentes a las propuestas por el programa?)
- Resultados de la innovación (cambios en las prácticas de manejo, en la gestión de la unidad, adquisición de nuevos conocimientos)
- Valoración de los resultados (¿positiva o negativa? ¿volvería a formar parte de un grupo?)
- Distribución de los beneficios dentro del grupo (¿fue equitativa?)

Para el análisis, consideramos para cada dimensión todos los enunciados hechos por los actores y su frecuencia de aparición. A la vez, comparamos los enunciados en función de las distintas posiciones ocupadas por los actores de modo de poder establecer las semejanzas y diferencias entre ellos. Luego, establecimos las relaciones entre las dimensiones que consideramos necesarias para interpretar el proceso.

Creemos que la propia formación multidisciplinaria del equipo de investigación contribuyó a una mayor riqueza del análisis en tanto cada uno aportó una mirada diferente desde su campo disciplinar.

8. Anexo II. Fotos



Foto 1: Productores y técnicos en una reunión a campo.



Foto 2: Productores y técnicos en el establecimiento de uno de los miembros del grupo.



Foto 3: Productores en la recorrida mensual por uno de los establecimientos.



Foto 4: Productores evaluando las instalaciones de uno de los miembros del grupo.



Foto 5: Productores en una charla técnica en uno de los establecimientos del grupo



Foto 6: Reunión de los promotores asesores con el agente de proyecto.



Foto 7: Promotores y el Agente de Proyecto en una reunión anual de Cambio Rural. Buenos Aires.

Bibliografía

- Abramovay, R. "Para una teoría de los estudios territoriales". 2006. En: Manzanal, M.; Neiman, G. y Lattuada, M. (comp) *Desarrollo rural. Organizaciones, instituciones y territorios*. Buenos Aires. CICCUS.
- Albanesi, R.; De Nicola, M.; Lattuada, M.; Martini, G.; Merigo, I.; Preda, G.; Propersi, P.; Questa, M.; Rosenstein, S. 1995. "Cambio Rural: ¿Una alternativa frente a la crisis de los pequeños y medianos productores agropecuarios?". RURALIA - Revista Argentina de Estudios Agrarios N° 6. FLACSO Programa Argentina. pp 84 a 96.
- Arce, A. y Long, N. 2000. "Antropology, Development and Modernities". Londres, Routledge.
- Bagnasco, A; Piselli, F.; Pizzorno, A y Trigilia, C. 2003. "El capital social. Instrucciones de uso". Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.
- Balbi, F.; Brés, E. y Escolá, F.. 2007. "Análisis de una política pública nacional: El Programa Cambio Rural". Trabajo final del curso "Política y Gestión Públicas", Prof. J. Bertranou. Maestría en Desarrollo Local. UNSAM-UAM.
- Berger, P.& Luckmann, T. 1998. "La construcción social de la realidad". Buenos Aires, Amorrortu.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. 1995. "Respuestas por una antropología reflexiva". México, Grijalbo.
- Darre, J. P. 1985. "La parole y la technique. L'univers de pensée des éleveurs du Ternois". París. L'Harmattan.
- Darre, J. P. 1996. "L'invention des pratiques dans l'agriculture. Vulgarisation et production locale de connaissance". París. Karthala.
- de Haan, H. y Long, N. 1997. "Images and realities of rural life. Wageningen perspectives on rural transformations". The Netherlands. Van Gorcum.
- De Nicola, M., Propersi, P. y Questa, T. 1998. "Efectos del Plan de Convertibilidad sobre el sector de pequeños y medianos productores del agro pampeano". Revista Políticas Agrícolas, Año III, Vol. III, N° 3. Colegio de Posgraduados. México. pp. 59-80.

- Fligstein, N. "Social skill and the theory of fields" 2001. disponible en <http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=iir/ccop>
Publicado en *Sociological Theory* 19(2), pp 105-125.
- Geertz, C. 1994. "Conocimiento local". Barcelona, Paidós.
- Giddens, A., 1995. "La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración". Buenos Aires, Amorrortu.
- INTA. Centro Regional Córdoba. 1987. "Análisis de la evolución, situación actual y problemática del Sector Agropecuario del Centro Regional Córdoba". Documento de circulación interna.
- INTA. Centro Regional Córdoba. 1993. "Proyecto Regional de Reconversión Productiva de la Pequeña y Mediana Empresa Rural en la Provincia de Córdoba".
- Lattuada, M. 2000. "Cambio Rural. Política y Desarrollo en la Argentina" Arcasur Editorial. Rosario.
- Long, N. 1998. "From paradigm lost to paradigm regained? The case for an actor-oriented sociology of development". En: *Battlefields of knowledge*. Londres, Routledge.
- Manzanal, M. 2007. "Modelos de intervención de los proyectos de desarrollo rural en Argentina a partir de 1995". <http://www.rimisp.org/getdoc>.
- Murdoch, J. y Clark, J. 1993. "Sustainable knowledge". Workshop on The Social Construction of Agrarian Knowledge". ESRS Conference. Wageningen.
- Ortí, A. 1989. "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo". En: García Ferrando, M.; Ibañez, J y Alvira, F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Alianza Editorial. Madrid. pp 189-221.
- Rosenstein, S.; Primolini, C.; et. al. 2004. "Las redes de diálogo como instrumento de modificación de los modos de "hacer": el caso de la localidad de Zavalla (Pcia de Santa Fe, Rep. Argentina)". *Revista de Investigaciones de la Facultad de Cs Agrarias, UNR*. Nº 5. ISSN 1515-9116. pp 43-62.
- Rosenstein, S; Primolini, C, Pascuale, A. 2003. "Construyendo el sistema de conocimiento local acerca de la sustentabilidad del recurso suelo. El caso de la localidad de Zavalla (Santa Fe)". *Revista Theomai*. ISSN 1515-6443. Número especial: Ciencia, Tecnología y Desarrollo. Universidad de Quilmes. pp1-27

- Rosenstein, S. 2004. "*La producción del conocimiento local: ¿motor de cambio u obstáculo para el desarrollo rural?*". XII Jornadas Nacionales de Extensión Rural y IV del MERCOSUR. AADER, Universidad Nacional de San Juan. San Juan.
- Schutz, A. & Luckmann, T. 1977. "*Las estructuras del mundo de la vida*". Buenos Aires. Amorrortu.
- Scoones, I.; Thompson, J: (eds). 1994. "*Beyond Farmer First. Rural people's knowledge, agricultural research and extension practice*". Intermediate Technology Publications. London.
- Secretaría de agricultura, pesca y alimentación. 1996. "*Entre Todos*". Buenos Aires. Argentina.
- Van Der Ploeg, J. 1990. "*Knowledge systems, metaphor and interface: the case of potatoes in the Peruvian Highlands*". In: Encounters at the interface. A perspective on social discontinuities in rural development. Wageningen. Wageningse Sociologische Studies 27. Landbouwniversiteit.
- Van Der Ploeg, J. and Long, A. 1994. "*Born from within. Practice and perspectives of endogenous rural development*". Van Gorcum. Assen, The Netherlands. -Berger, P.& Luckmann, T. 1998. "*La construcción social de la realidad*". Buenos Aires, Amorrortu.